

O PAPEL DAS INTERMEDIÁRIAS LIDERANÇAS NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

THE ROLE OF INTERMEDIATE LEADERSHIP IN ORGANIZATIONAL CHANGE: A CASE STUDY

Aline Simão

Especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano – CPPAD/UFPR; Coordenadora de Departamento de Pessoal – FUNPAR.

Camila Bruning

Doutoranda e Mestre em Análise Organizacional – PPGADM/UFPR; especialista em Psicologia Organizacional – FAE/PR; graduada em Psicologia – UFPR. Professora em nível de graduação (UNINTER/PR) e pós-graduação (CPPAD/UFPR).

RESUMO

O artigo apresenta um estudo de caso realizado em uma instituição brasileira privada sem fins lucrativos em que se investiga o papel das lideranças intermediárias no sucesso da implementação de processos de mudança. Foram coletados dados sobre as mudanças empreendidas pela instituição no período compreendido entre os anos 2012 a 2015 por meio de análise documental e também coletados dados sobre a percepção dos líderes intermediários sobre sua participação para o sucesso ou fracasso dessas mudanças por meio de entrevista e observação participante. Os dados foram analisados conforme análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Os resultados permitem apontar que o papel da liderança é fundamental para o sucesso da implementação de mudanças, ao assumirem um estilo de liderança contingencial, focado tanto para resultados quanto para as relações, principalmente na fase de implementação da mudança em si.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Liderança; Mudança Organizacional.

ABSTRACT

The following paper presents a case study performed in a private nonprofit Brazilian institution. The case study focused on the role of intermediary leadership in successfully implementing organizational change processes. The data about the changes undertaken by the institution in the period between the years 2012-2015 were collected through a document analysis. In addition, the data about the intermediate leaders' perception of their participation and in the success or failure of such changes were collected through interviews and an active observation. All the data were analyzed according to a content analysis proposed by Bardin (2011). The results show that the role of leadership is crucial to the successful implementation of organizational changes once they adopt a contingent leadership style, focused on results and on relations, particularly in the implementation phase of the change itself.

Keywords: Human Resources Management; Leadership; Organizational change.

INTRODUÇÃO

Em decorrência de suas decisões e modelos de comportamento, as lideranças são consideradas os principais agentes de mudança na maioria das organizações, principalmente quando se trata da mudança da cultura organizacional. A forma com que as lideranças decidem, as políticas e as práticas dos executivos influenciarão a forma como a organização irá aprender e se adaptar aos fatores ambientais em transformação (ROBBINS, 2005).

O estudo da mudança organizacional é de grande importância para que as lideranças em todos os níveis organizacionais entendam como tirar proveito de uma série de forças e fatores positivos ou negativos que podem auxiliá-las ou impedi-las em um esforço de adaptação e ajustamento (CHIAVENATO, 1999).

Este trabalho apresenta um estudo de caso realizado em uma instituição privada brasileira sem fins lucrativos, que, por motivo de sigilo, é aqui denominada de Gama, que vem passando por diversos processos de mudança organizacional. O estudo de caso que aqui se apresenta focou sua análise na forma como agiram as lideranças nesses processos e teve como objetivo geral analisar a percepção das lideranças da organização GAMA em relação ao seu comportamento na fase de implementação dos processos de mudança ocorridos no período que compreendem os anos de 2012 a 2015.

Para se atingir este objetivo, foram realizados os seguintes objetivos específicos: (i) por meio de análise de documentos da organização (estrutura, tecnologia, normas, códigos, manuais, formulários, site, etc.) foram identificadas as mudanças ocorridas e/ou em andamento no período de 2012 a 2015; (ii) por meio da análise do planejamento estratégico da Gama foram identificados os fatores e as forças que motivaram e indicaram a necessidade destas mudanças na organização, quais sejam: reestruturação, reorganização, reorientação, reengenharia, implantação de novas tecnologias, novos métodos de trabalho, mudança de estratégia, renovação cultural, sustentabilidade, crescimento, motivos internos e/ou externos; (iii) por meio de observação e entrevista com as lideranças, foi identificada a percepção destas lideranças a respeito do seu comportamento, resistência ou de agentes de mudança.

A justificativa para a realização deste estudo repousa na proposição de que o comportamento das lideranças é força determinante para o engajamento do grupo de

trabalho nos processos de mudança, e que exercem influência para que a mudança tenha ou não sucesso. Além disso os resultados desta pesquisa permitem indicar tipos de comportamentos das lideranças que devem ser reforçados ou modificados, no intuito de permitir uma melhor estruturação na fase de implementação dos processos de mudança e melhorando a qualidade destes processos.

REFERENCIAL TEÓRICO

Liderança e Mudança Organizacional são temas complexos, tratados por diferentes teorias e abordagens, que apresentam várias concepções e modelos de análise. Portanto cabe apresentar que o presente estudo se apoia nos seguintes referenciais teóricos: Ambos os temas, Liderança e Mudança Organizacional, serão analisados sob a ótica do Comportamento Organizacional, disciplina da administração que se apoia em estudos de psicologia, psicologia social, sociologia, entre outros, com uma perspectiva epistemológica baseada no funcionalismo de tradição norte-americana, e que se aproxima das abordagens comportamentais (behavioristas) em psicologia (ROBBINS, 2005). Especificamente, a Liderança é analisada sob a luz da leitura que a disciplina de Comportamento Organizacional faz da Liderança Situacional de Fiedler (citado em ROBBINS, 2005). Já a Mudança organizacional é analisada com base na leitura que a disciplina de Comportamento Organizacional faz da proposta de Kurt Lewin (conforme citado por ROBBINS; 2005, CHIAVENATO; 1999 e BRUNING, RASO E PAULA, 2015).

Liderança

Até 1940, as perspectivas teóricas sobre liderança tinham como objeto a figura do líder, seus atributos e características pessoais e suas condutas, independentemente da situação ou dos seguidores. Conhecida como teoria dos traços, a ideia era de que os líderes por suas qualidades inatas eram superiores aos que não eram. Dentre as características estavam a motivação, os conhecimentos necessários e relevantes, a competência cognitiva, a competência social, a autoconfiança, a confiabilidade e a flexibilidade (SANCHES, 2002).

Desde então até 1960, com os resultados frustrantes do estudo centrado nos traços do líder, surgem os estudos de Lewin, Blake e Mouton, Mc Gregor, que se centram no

estudo da conduta do líder, concentrados em dois conceitos teóricos, onde um enfatiza a realização de tarefas e outro o desenvolvimento de relações pessoais. A preocupação por tarefas representava um líder autoritário, assim como a preocupação com relações humanas era representada por um líder democrático (SANCHES, 2002).

A partir de 1960, com a inclusão da variável situacional, surgem outros enfoques, tais como as teorias situacionais de Tannebaum e Schmidt, dando continuidade ao estudo da conduta do líder, onde o comportamento estaria relacionado ao grau de autoridade do líder e ao grau de liberdade dos seguidores na hora da tomada de decisão. Ele também está relacionado com a contingência de Fiedler, que considera que liderança é um exercício de influência social, que a facilidade na liderança dependerá da situação, ou seja, não existe um estilo ideal de conduta adequada a todas as situações. Os principais elementos deste modelo são as características do líder, o controle situacional e a efetividade do líder (SANCHES, 2002).

No enfoque centrado nos seguidores, os estudos tomam como base as percepções e avaliações que os seguidores e não seguidores fazem do líder, ou seja, os comportamentos específicos de uma pessoa não a transforma em um líder, a não ser que isto seja percebido por outras pessoas, os seguidores é que constroem o líder (SANCHES, 2002).

Todos os aspectos estudados até 2002 são importantes, porém nenhum explica por si só a complexidade do fenômeno liderança, começam a surgir então modelos que tentam incorporar as contribuições das diversas perspectivas, chamados de modelos integradores, contudo estes modelos ainda dependerão de um maior estudo empírico (SANCHES, 2002).

Segundo Robbins (2005), as teorias comportamentais identificaram as relações existentes entre o comportamento da liderança e o desempenho do grupo e os fatores situacionais influenciam o sucesso ou o fracasso. Para Robbins (2005), a liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas e objetivos. O líder é quem dá os direcionamentos para o alcance de tais metas e objetivos, portanto o papel da liderança é crucial para compreender o comportamento de um grupo. Para Fiedler: “Diferentes tipos de situação obviamente exigem diferentes tipos de comportamento, e não há razão para crer que um comportamento de liderança altamente estruturante sempre venha a ser eficaz” (FIEDLER, 1981, p. 43).

Segundo Robbins (2005), o Modelo Contingencial de Liderança, desenvolvido por Fred E. Fiedler, propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona. Fiedler identifica três dimensões que definem os fatores situacionais básicos que determinam a eficácia da liderança (ROBBINS, 2005): Poder de posição: o grau de influência que um líder tem sobre as variáveis de poder, tais como: contratar, demitir, tomar ações disciplinares, conceder promoções e aumentos salariais (ROBBINS, 2005); Estrutura da tarefa: o grau de procedimentos estabelecidos no trabalho, ou seja, se as tarefas são estruturadas ou não estruturadas (ROBBINS, 2005); Relação entre líder e liderado: o grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo têm em relação ao seu líder (ROBBINS, 2005).

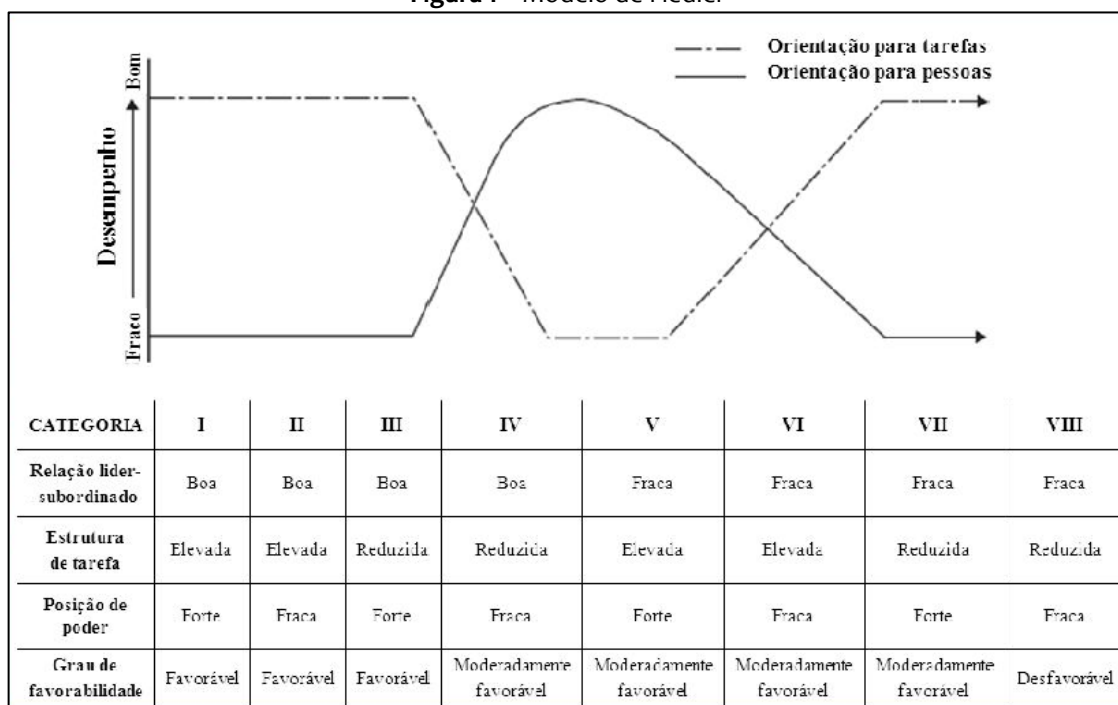
O passo seguinte do modelo de Fiedler é avaliar a situação em relação a esses três fatores, se a relação entre líder e liderados é boa ou ruim, se o grau de estrutura das tarefas é alto ou baixo e se o poder da posição é forte ou fraco. Segundo Fiedler, quanto melhor a relação líder-liderados, mais alto o grau da estrutura da tarefa e mais forte o poder da posição e mais controle o líder tem (ROBBINS, 2005).

Em Robbins (2005), verificamos que, assim como para as teorias convencionais de liderança, para Fiedler existem duas orientações de liderança:

- I. a liderança orientada para relações humanas: onde o estilo de liderança é voltado para as pessoas e para o relacionamento humano, a abordagem é participativa e não diretiva, e é centrada nos membros do grupo, a tarefa é secundária, e;
- II. a liderança orientada para a tarefa: onde o estilo de liderança é voltado para o trabalho e para a tarefa, a abordagem é controladora e diretiva, é centrada no executivo, as pessoas são secundárias.

No modelo de Fiedler, combinando as três dimensões que definem os fatores situacionais básicos com as duas orientações de liderança supra citadas, tem-se oito situações potenciais ou categorias diferentes em que um líder pode se localizar (ROBBINS, 2005), conforme demonstrado na figura 1, abaixo:

Figura 1 – Modelo de Fiedler



Fonte: Adaptado de Robbins (2005).

Fiedler concluiu que os líderes orientados para a tarefa tendem a ter melhor desempenho em situações extremamente favoráveis ou extremamente desfavoráveis a eles, ou seja, as categorias I, II, III, VII ou VIII da figura 1, já os líderes orientados para o relacionamento têm melhor desempenho em situações moderadamente favoráveis, categorias IV a VI do quadro 01. Recentemente, Fiedler condensou estas oito categorias em apenas três, agrupando as categorias I, II e III (alto controle), VII e VIII (baixo controle) e IV, V e VI (controle moderado), afirmando que os líderes orientados para a tarefa têm melhor desempenho em situações de alto e baixo controle, enquanto os líderes orientados para o relacionamento têm melhor desempenho nas situações de controle moderado (ROBBINS, 2005).

Mudança Organizacional

Segundo Robbins (2005), administração a mudança nas organizações é um desafio, o modo como as mesmas irão lidar com isto determinará seu sucesso, e as lideranças que conseguirem explorar a mudança conseguirão lidar com as oportunidades oferecidas por ela.

O ambiente multicultural encontrado hoje nas organizações que tiveram que mudar para conseguir reter a força de trabalho, aliado ao avanço dinâmico da tecnologia, novos computadores e equipamentos de última geração, choques econômicos do mercado interno e a rápida mudança nas políticas internacionais, a competição acirrada e veloz resultante da economia globalizada e a modificação das tendências sociais, e este ambiente dinâmico e mutável obriga as organizações a se adaptarem às novas condições (ROBBINS, 2005).

Nas pesquisas de Comportamento Organizacional uma das maiores descobertas encontradas é de que as organizações e seus membros tendem a resistir à mudança (ROBBINS, 2005).

Robbins (2002) classifica a resistência em duas fontes: individuais e organizacionais. As fontes individuais de resistência residem nas características humanas básicas, tais como percepções, personalidades e necessidades, hábitos, medo do desconhecido, busca por manutenção de fatores exônômicos e de segurança. Já as resistências organizacionais residem na própria natureza das organizações, geralmente conservadoras, com foco limitado para a mudança e a inércia, devido à organização estrutural e burocrática, uma vez que mudanças ameaçam fatores já estabelecidos nesta estrutura como a distribuição de recursos, as relações de poder e a dinâmica de funcionamento dos grupos (ROBBINS, 2002).

Conforme o mesmo autor, a resistência à mudança pode ser aberta, implícita, imediata ou protelada. Quando a resistência é aberta e imediata é mais fácil de ser gerida, porém quando é implícita ou protelada se torna um desafio, por ser mais sutil e ter uma reação mínima na implementação da mudança, que acaba por vir à tona posteriormente (ROBBINS, 2005).

No modelo de mudança de Kurt Lewin, conforme a leitura da disciplina de Comportamento Organizacional apresentada por Robbins (2005) e Bruning *et al* (2015), as mudanças nas organizações para serem bem-sucedidas devem seguir três etapas:

- I. Uma primeira etapa de descongelamento da situação atual (*status quo*): o *status quo* é considerado como um estado de equilíbrio e para sair desse equilíbrio e superar as pressões das resistências e das conformidades é necessário o descongelamento e o abandono das velhas ideias. Para tanto, pode-se estimular as forças propulsoras que dirigem o comportamento no sentido contrário ao *status quo*. Pode-se reduzir as forças restritivas que impedem o movimento para fora do equilíbrio, ou combinar estas duas abordagens. Se a resistência for grande, para que o descongelamento tenha sucesso, os agentes da mudança

- poderão recorrer à redução da resistência ou ao aumento da atratividade (ROBBINS,2005; BRUNING *et al*, 2015).
- II. Uma segunda etapa de movimento é a instauração da mudança em si. Um movimento para um nova condição, novas ideias e práticas (ROBBINS,2005; BRUNING *et al*, 2015). Na fase de movimento é onde ocorre a mudança propriamente dita, e onde as novas ideias e práticas são experimentadas, exercitadas e aprendidas. É o momento onde há a descoberta e a adoção de novas atitudes, valores e comportamentos. É quando um agente de mudança pode conduzir pessoas e grupos através do processo (CHIAVENATO, 1999).
 - III. Finalmente, na terceira etapa de recongelamento, tem-se implementada a mudança e é necessário recongelar a nova situação para que a mesma se torne permanente. As novas ideias e práticas são incorporadas definitivamente no comportamento dos membros da organização, estabilizando a mudança com o equilíbrio entre as forças propulsoras e restritivas. Caso contrário há um grande risco da mudança ser temporária e que o grupo tente reverter a situação ao equilíbrio anterior (ROBBINS,2005; BRUNING *et al*, 2015).

É na fase (ii), de movimento, que se verifica a maior importância da atuação dos líderes junto às suas equipes na promoção da mudança organizacional desejada. Conforme Bruning *et al* (2015), tanto o descongelamento (fase i) quanto o recongelamento (fase iii) da mudança podem ser realizados de modo institucional pela organização, por meio de comunicações formais, mudanças nas estruturas, normas e regulamentos, no entanto no acompanhamento do processo de mudança em si (fase ii), o papel de esclarecimento e reforço dos novos comportamentos são dependentes da atuação direta dos líderes em relacionamento com sua equipe. Na fase do movimento, o líder, como agente de mudança deve promover novos valores, atitudes e comportamentos por meio de processos de identificação e internalização, ou seja, os membros da organização precisam identificar-se com os valores, atitudes e comportamentos do agente de mudança, para então internalizá-los, desde que percebam sua eficácia em seu desempenho (CHIAVENATO, 1999).

O agente de mudança é o indivíduo, de dentro ou de fora da organização, que conduz o processo de mudança na organização. Pode ser um membro da organização ou um consultor externo. O consultor externo geralmente tem habilidades especializadas e não se envolve com a parte operacional e cotidiana, assim como não tem nenhum interesse pessoal na organização. As lideranças estão se tornando um poderoso agente de mudança dentro das organizações e o seu novo papel está exigindo a aprendizagem de novas habilidades (CHIAVENATO, 1999).

De acordo com Kotter (1999), a liderança é constituída por processos de criação primeiramente de organizações, ou de adaptação e modificação de organizações já existente, sendo seu papel definir como deverá ser o futuro, devendo alinhar o pessoal a essa visão, e inspirá-los para a ação. Segundo o autor, a liderança é a força motriz que pode

impulsionar o processo de mudança (KOTTER, 1999). Robbins (2005) complementa esta ideia ao escrever que os líderes que conseguem desempenhar o papel de agente de mudança são muito procurados, são líderes transformacionais, capazes de reformular uma organização.

METODOLOGIA

A presente pesquisa se caracteriza como um estudo de caso descritivo de caráter teórico-empírico. Investigações de caráter qualitativo como a que aqui se apresenta têm como alvo situações estritamente particulares, onde o pesquisador deriva seus construtos a partir do trabalho de campo e captura o que é mais significativo segundo a perspectiva das pessoas no contexto pesquisado (KLEIN *et al.*, 2015).

O estudo de caso da instituição privada sem fins lucrativos aqui denominada de Gama, localizada em Curitiba-PR, conta com aproximadamente dois mil empregados, sendo que, destes, em torno de 1.900 empregados são pertencentes a projetos administrados pela organização e 100 empregados pertencentes à administração direta da organização.

O foco da presente pesquisa foi a administração direta da organização, onde atuam cerca de doze lideranças intermediárias, onde se encontram as equipes de trabalho e os diretores, que serão os sujeitos da pesquisa. A Gama foi escolhida como objeto deste estudo, pois está passando por processos de mudança, principalmente nas duas últimas gestões de diretoria, que têm movimentado todo o seu quadro funcional e exigido uma grande participação das lideranças intermediárias.

Foram coletados e analisados dados a respeito de três itens:

- I. Por meio da análise de documentos da organização, tais como: estatuto, organograma, normas, manuais, formulários, site, código de ética, relatórios, etc. foram identificados os principais processos de mudança ocorridos e/ou em andamento no período de 2012-2015.
- II. Por meio da análise de documento de relatório do planejamento estratégico da Gama, foram identificadas as forças motivadoras citadas pela instituição para a realização dos processos de mudança.
- III. Por fim, por meio de observação participante e de entrevista aberta com as lideranças intermediárias, identificou-se a maneira como cada uma destas lideranças percebe o seu comportamento perante os processos de mudança.

A análise documental foi escolhida como forma de coleta de dados, pois, de acordo com Lakatos e Marconi (2014), tem como característica fundamental o fato de que documentos, escritos ou não, que podem ser recolhidos no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois, de forma que documentavam as mudanças realizadas pela instituição.

Já para se ter acesso ao comportamento adotado pelos líderes nos processos de mudança, optou-se pela observação participante dos processos de mudança ocorridos durante o período de realização da pesquisa (2012 a 2015), por defender-se que a observação participante permite ao pesquisador obter informações dos participantes da pesquisa no próprio ambiente estudado (KLEIN et al., 2015), bem como promove riqueza de dados em decorrência da participação real na vida do grupo (GIL, 2010). Aliada à observação, optou-se pela realização de entrevistas junto aos líderes por defender-se que as entrevistas são uma fonte essencial de evidência do estudo de caso (YIN, 2015) e que a utilização adequada da técnica de entrevista permite a interação entre o pesquisador e o entrevistado, oportunizando a obtenção de dados atuais, experiências, e a compreensão do funcionamento de certos procedimentos (KLEIN et al., 2015).

Foram realizadas entrevistas com 09 das 12 lideranças intermediárias da Organização Gama, 01 (uma) liderança estava em férias e 02 (duas) não participaram por decisão própria. O perfil das lideranças intermediárias entrevistadas está no quadro 1, a seguir:

Quadro 01 – Perfil das Lideranças Intermediárias

Liderança	Idade	Sexo	Tempo de Casa	Área de Formação
L1	38	Masculino	18 anos	Administração
L2	39	Masculino	20 anos	Contabilidade
L3	31	Masculino	02 anos	Tecnologia da Informação
L4	52	Feminino	15 anos	Biologia
L5	35	Masculino	15 anos	Administração
L6	45	Masculino	05 anos	Administração
L7	39	Masculino	05 anos	Direito
L8	29	Feminino	09 anos	Administração
L9	60	Masculino	21 anos	Ciências Contábeis

Fonte: elaborado pelas autoras.

Os conteúdos obtidos por meio de análise documental, observação participante e entrevistas foram analisadas conforme o método de análise de conteúdo proposto por Bardin (2011). A análise de conteúdo se volta a dados qualitativos, formados por textos que podem ser originários de documentos, entrevistas, reportagens e respostas abertas a questionários. (Klein et al., 2015).

Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo organiza-se em três fases: (i) a pré-análise; (ii) a exploração do material; (iii) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A pré-análise é a fase de organização, tem por objetivo tornar operacional e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema ou plano de análise. Nesta primeira fase é feita a escolha dos documentos, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. A exploração do material é o tratamento do material, a codificação, a decomposição ou a enumeração, em função de regras previamente formuladas. Já o tratamento dos dados tem por finalidade tratar os resultados brutos de maneira a torná-los dados válidos e significativos. O analista, tendo em mãos resultados significativos e fiéis, pode propor inferências (deduções lógicas) e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos ou descobertas inesperadas (BARDIN, 2011).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Gama é uma instituição privada sem fins lucrativos com mais de 30 anos de atuação, que dá suporte administrativo, financeiro e de gestão a projetos de pesquisa que tragam resultados e benefícios para toda a sociedade. Tem como princípios institucionais declarados: respeitar as normas, a ética e agir com transparência; ter agilidade nos processos; valorizar a inovação; buscar a excelência e qualidade nos serviços; apoiar projetos viáveis em termos financeiros, técnicos e administrativos; valorizar e criar um bom relacionamento com os parceiros e as entidades fiscalizadoras.

Em seus documentos institucionais a Gama relata ser orientada por normas internas e legais e declara seguir seus procedimentos no intuito de manter as condições legais e técnicas para atender as demandas de seus parceiros, desde a fase de elaboração e negociação de projetos, do acompanhamento de sua execução até a sua conclusão. Conta

com uma estrutura administrativa e operacional que declara considerar capacitada ao estabelecimento de parcerias.

A organização possui sua estrutura organizada e documentada em manuais, formulários padronizados e normas de procedimentos. Possui vários sistemas informatizados, alguns desatualizados em relação aos documentos acima citados.

Os relatórios anuais do período de 2012-2015 indicam que, apesar de encontrar dificuldades, a organização cumpriu seus objetivos institucionais, no entanto, a diretoria da Gama tem dedicado atenção especial para a utilização e aproveitamento dos recursos disponíveis, visando proporcionar melhorias nos procedimentos internos, na modernização dos equipamentos e nas condições de trabalho de seus empregados.

Em seu planejamento estratégico, a Gama relata informações para a construção de estratégias e metas, sendo que a estratégia construída foi a de promover as mudanças, as adequações e melhorias necessárias para se tornar mais competitiva e atingir melhores resultados econômicos e financeiros.

Em seu planejamento estratégico a organização realiza uma análise SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats) que relata:

- I. Análise do ambiente interno: falta de agilidade nos processos, falta de normatização de alguns processos, falhas de comunicação, e troca frequente dos diretores, a cada dois anos, o que traz instabilidade gerencial.
- II. Análise do ambiente externo: espera um crescimento de demanda por parcerias com órgãos do Governo, oportunidades de novos projetos de pesquisa e as políticas de saúde e educação gerem oportunidades à Organização Gama;
- III. Os pontos fortes e oportunidades: destaca a *expertise* técnica dos profissionais da organização; a mudança dos governantes na esfera municipal e estadual; eventos como a Copa do Mundo, as Olimpíadas, o metrô de Curitiba; o Governo Federal destinando recursos para a área de ciência, tecnologia e infraestrutura;
- IV. Os pontos fracos e ameaças: a entrada de novos concorrentes, a falta de definição de políticas de atuação da Organização Gama, a falta de articulação entre a organização Gama e as organizações parceiras, passivos e perdas futuras, o aumento das exigências e da fiscalização dos órgãos devido ao grande número de denúncias de corrupção e desvios em todas as áreas, as mudanças constantes na legislação e a crise financeira mundial trarão dificuldades na atuação da Gama.
- V. Dentre os processos de mudança implementados no período analisado (2012 a 2015) verificou-se que foram realizadas as seguintes reformulações:
- VI. Alteração da estrutura organizacional, com diminuição dos níveis hierárquicos, com o intuito de proporcionar mais dinamismo, agilidade e integração das equipes;
- VII. Modernização de equipamentos;
- VIII. Implantação de um sistema de gestão de informática.

- IX. Por meio da análise de documentos da instituição, pode-se verificar o intuito de mudança na organização em relação aos seguintes pontos:
- X. Necessidade de aperfeiçoar o sistema de informações da organização, com a atualização dos equipamentos e implantação de um novo sistema de informática, atualizado e integrado, de maneira a atender adequadamente as necessidades dos setores e dos seus respectivos parceiros e aumentar a qualidade das informações;
- XI. Necessidade de implantar uma área de controladoria, no intuito de adotar procedimentos que contribuam para a simplificação e automação das atividades administrativas de maneira a facilitar, agilizar e aumentar a confiabilidade e reduzir os custos das atividades operacionais;
- XII. Necessidade de reavaliar e aperfeiçoar a sistemática de procedimentos de gestão dos projetos, garantindo melhores resultados financeiros.

As ideias que seguem permitem captar a percepção das lideranças intermediárias da Gama sobre seu próprio comportamento nesses processos de mudança, e o que eles acreditam ter sido favoráveis ao sucesso da implementação das mesmas.

Primeiramente foi possível identificar nos relatos uma visão específica do conceito de liderança, tendo sido obtidas nas entrevistas respostas como: “liderança é a forma natural de tomar atitudes e fazer com que as pessoas acreditem na sua autonomia”; “é a maneira de trabalhar com as pessoas para atingir um objetivo comum”; “é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”; “é a capacidade de atrair seguidores, fazê-los acreditar no que você acredita”; “é a capacidade de influenciar positivamente pessoas visando um objetivo comum” ; “é o poder de influenciar que não pode ser confundido com autoridade” . O teor dessas respostas demonstra ter como conteúdo comum uma compreensão de liderança como a capacidade de atrair e/ou influenciar pessoas no intuito de alcançar um objetivo. Esse conteúdo se repetiu em 75% das entrevistas realizadas com as lideranças intermediárias da Gama.

Cabe ressaltar também que as lideranças intermediárias entrevistadas parecem relacionar a capacidade de liderar com a existência de traços e/ou estilos de liderança específicos do líder. Esse tema apareceu em quase todas as entrevistas (87%), sendo a boa liderança descrita por comportamentos específicos, tais como: “maior facilidade de comunicação e expressão”; “organização e persuasão”; “ser carismático e democrático”. Assim como em metade das entrevistas também foram relatados que estes comportamentos podem ser moldados ou adquiridos com “treinamento”, “experiência”, “tempo e dedicação”, não sendo vistos como inatos.

São citadas as características do líder que consegue promover a mudança com sucesso: “sinceridade, persistência e cautela”; “ser correto, responsável, gentil,

profissional e ter empatia”; “pró-atividade, ser claro nos objetivos propostos, ser justo e delegar atividades e responsabilidades”; “conhecer as rotinas e processos, confiar na equipe, interagir com o grupo, influenciar positivamente a equipe, supervisão e acompanhamento”; “carismático, entusiástico, corajoso, autoconfiante, ter habilidade de comunicação, capacidade de motivação, determinação e criatividade”; “o líder tem que ser o que faz”; “confiança, ser exemplo, respeitar cada competência”; “humildade, espírito de equipe, idealista, perseverante, bom orador e se posicionar”. Pelas respostas citadas acima, pode-se verificar que as lideranças intermediárias focam o bom desempenho da liderança na figura do líder e em seus traços de personalidade e de ética (humilde, correto, perseverante, determinado, criativo), assim como em seu comportamento e estilo de liderança (saber se posicionar, delegar atividades e responsabilidades, supervisão e acompanhamento).

As lideranças intermediárias da Gama demonstram acreditar que para que um líder tenha sucesso na gestão da mudança é necessário: “ter metas e objetivos bem definidos”; “recompensar os liderados pelos resultados obtidos”; “influenciar positivamente os seus liderados”; “ter domínio do grupo e demonstrar confiança”; “ter bom raciocínio e equilíbrio emocional”; “comprometimento, conhecimento e planejamento”; “saber ouvir e saber identificar conflitos, assim como resolvê-los”.

Com relação ao fracasso no processo de implementação da mudança, as lideranças intermediárias entendem que são motivados por: “medo da mudança”; “orgulho e indiferença com o subordinado”; “falta de interação, supervisão e direcionamento do grupo”; “perda do poder, por falta de confiança e respeito”; “falta de comprometimento e de planejamento das atividades e tarefas”.

Pode-se relacionar as formas de comportamento percebidas pelos líderes e citadas nas entrevistas como motivadoras de sucesso e de fracasso na implantação da mudança com as três dimensões definidas por Fiedler em seu modelo contingencial de liderança (ROBBINS, 2005):

- I. Relação entre líder e liderado;
- II. Poder de posição;
- III. Estrutura da tarefa.

Verifica-se nas entrevistas que os líderes relatam comportamentos que apontam força nesses três aspectos como ligados ao sucesso na implementação de uma mudança,

ao passo que relatam comportamentos que apontam fraquezas nessas três dimensões como ligados ao fracasso no processo de implementação da mudança.

Quando indagados sobre a sua percepção em relação à eficácia da liderança, se a liderança é mais eficaz quando é focada na execução da tarefa ou quando é focada para o relacionamento entre líder e liderado, os entrevistados, em sua maioria (75%) relatam que deve existir um equilíbrio entre as duas relações. Deve-se organizar as tarefas, normalizar as rotinas e deixar bem definida a função de cada membro do grupo e, ao mesmo tempo, deve-se abrir um canal de comunicação com o grupo para debater e decidir as metas e objetivos. Também deve-se ter um tratamento mais pessoal e participativo e um relacionamento bom e respeitoso entre o líder e o grupo. Verifica-se uma situação em que o líder utiliza os três estilos de liderança de acordo com a situação, tal como proposto pela teoria da liderança situacional (CHIAVENATO, 2005) com as pessoas e com a tarefa a ser executada, tanto mandar cumprir ordens, assim como consultar os subordinados antes de tomar alguma decisão.

As lideranças intermediárias da Gama entendem que o líder deve orientar e motivar seus subordinados, variando de acordo com a situação, deve compreender e lidar com cada um de maneira particular, ou seja, trata-se, como propõe Chiavenato (2005) da adoção de vários estilos de liderança conforme as diferentes necessidades dos colaboradores. O líder é o “comandante em um navio”, é “de extrema importância os liderados saberem do líder qual o rumo que estão seguindo e serem motivados a todo momento”. “É fundamental o líder saber orientar a equipe e isto resulta diretamente na motivação de seus liderados”. O líder é um “exemplo”, um “referencial” que deve “orientar e motivar sua equipe”, “saber e entender o sentimento ao seu redor”. O líder deve ser o “espelho” e o exercício de uma boa liderança é “capaz de motivar positivamente os liderados”. Nestas falas (trechos entre aspas), pode-se perceber que as lideranças intermediárias entendem que deve existir uma boa relação entre líder e liderado, com motivação, respeito e confiança. Os liderados devem ser orientados quanto aos procedimentos e que o líder deve representar um modelo a ser seguido e referenciado. Novamente, aparecem as três dimensões identificadas por Fiedler em seu modelo contingencial (ROBBINS, 2005, BRUNING et al, 2015 e CHIAVENATO, 2005).

Levando-se em conta os processos de mudança que ocorreram na Gama no período de 2012-2015, as lideranças intermediárias, em sua maioria (75%), entendem que a mudança

da cultura é mais impactante, pois a organização é um “organismo vivo”, segundo um dos entrevistados, ou seja, “é gerida por pessoas, que têm valores distintos, foram educadas de maneira diferente e, conseqüentemente reagem de formas diferentes, muitas vezes com resistência, por estarem sendo retiradas da sua ‘zona de conforto’”, e se sentirem “sobrecarregadas e desmotivadas”.

A mudança tecnológica foi considerada a mais importante (em 75% das entrevistas), pois ajuda a manter a organização à frente do mercado em que atua. Demonstrando as forças citadas por Robbins (2005), natureza da força de trabalho e tecnologia, que obrigam as organizações a se adaptarem às novas condições.

As lideranças intermediárias citam a “falta de motivação”, o “comodismo”, a “cultura enraizada”, a “falta de engajamento”, a “resistência das pessoas”, a “falta de análise prévia para verificar os reais benefícios e impactos por parte da diretoria”, a “burocracia dos parceiros externos” e a “questão financeira” como as principais barreiras encontradas na implementação dos processos de mudança da Gama. Percebem que existem mais reações do que ações nesta fase de movimento da mudança, tanto por parte das pessoas como da organização. Além disso, percebe-se que a resistência é, segundo classificação de Robbins (2005), aberta e imediata, sendo, portanto, mais fácil de ser gerida, pois pode ser tratada e eliminada no decorrer da fase de implementação, evitando que a resistência venha à tona após a implementação da mudança, na fase de recongelamento conforme proposta do modelo de modelo de Kurt Lewin (citado por BRUNING *et al*, 2015 e CHIAVENATO, 2005), fazendo com que a mudança seja temporária e que o grupo tente reverter a situação ao equilíbrio anterior.

Com relação ao seu papel e/ou a sua influência no período de implementação dos processos de mudança que estão ocorrendo na Gama, as lideranças entendem que é de “orientação e motivação”, no intuito dos colaboradores, segundo um dos entrevistados, “comprarem a ideia”. Para que a mudança seja efetiva “é responsabilidade do líder e é fundamental que o líder acredite nos benefícios e melhorias que serão trazidos pela mudança e transpareça isto para o seu grupo”. “O líder deve influenciar de forma positiva, manter a mudança sob controle, quebrar resistências e derrubar barreiras”, corroborando assim o entendimento de Robbins (2002), de que os líderes que conseguem desempenhar o papel de agente de mudança são líderes transformacionais, que reformulam uma

organização e conseguem fazer com que os funcionários “vistam a camisa”, conforme comentário de um dos entrevistados.

As lideranças intermediárias, em sua percepção, têm participado/contribuído/influenciado no período de implementação dos processos de mudança da Gama de forma ativa, dedicada e favorável, procurando “entender os motivos das mudanças, assim como os seus benefícios e priorizando esta mesma compreensão por parte dos liderados”. Tais lideranças têm de “motivar as equipes”, “contribuindo com ideias, participando de reuniões, apresentando propostas e experimentando novas metodologias e procedimentos”. Elas têm de adotar novos comportamentos, no intuito de que “os liderados se espelhem e se motivem”, bem como buscar “orientar e demonstrar aos subordinados todo o processo de mudança, tirando dúvidas e motivando, para que o processo tenha sucesso”. Procuram “ficar mais acessíveis, revendo os objetivos das mudanças, mostrando o caminho, a importância e os ganhos que a organização terá, buscando assim obter dos subordinados uma cooperação mais ativa”; e “propondo ações para a concretização das mudanças”. Observa-se, através destes relatos, que na fase de implementação dos processos de mudança da Gama, as lideranças intermediárias acreditam ser mais eficientes para a implementação bem sucedida da mudança a utilização de comportamentos que envolvem orientar e acompanhar de perto as atividades dos liderados. Elas têm de estar mais dispostas a aceitar tentativas e ser mais complacentes com relação aos erros, reforçando positivamente as ações e dando apoio sócio-emocional ao grupo, o que é o indicado pela teoria da gestão da mudança conforme Chiavenato (2005), Robbins (2005) e também citado por Bruning *et al* (2015).

CONCLUSÃO

Este estudo de caso se propôs a identificar a percepção das lideranças intermediárias de uma instituição privada sem fins lucrativos acerca do seu próprio comportamento na fase de implementação dos processos de mudança.

Observou-se que existe um empenho destas lideranças no sentido de que os processos consigam ser implementados e sejam efetivos, porém percebem-se dificuldades destas lideranças em absorver toda a mudança, que se queixam da quantidade de mudanças acontecendo ao mesmo tempo e do curto espaço de tempo para implementá-

las. As lideranças relatam que estão tendo de aprender novas formas de trabalho, desenvolver novas habilidades e competências, motivar a suas equipes, e mostrar que apesar das dificuldades estas mudanças são necessárias para a sobrevivência da organização.

Na atualidade, integrar as capacidades de liderança com os desafios dos processos de mudança é um grande desafio para as organizações. Sabe-se que os problemas, aparentemente intransponíveis, tais como desmotivação, falta de recursos, resistência, comodismo e o medo de mudar têm sido e continuarão sendo grandes paradigmas nos processos de mudança. Mas, se houver o comprometimento das lideranças isso pode gerar um reflexo no desempenho do grupo, que se espelha no modelo, que acredita e percebe a necessidade de execução de novas práticas, sendo possível por meio da ação das lideranças minimizar estes problemas e ter resultados satisfatórios e efetivos. O líder é um dos principais responsáveis pelo sucesso ou fracasso dos processos de mudança e a liderança eficaz desse processo envolve uma abordagem situacional, em que se adotam comportamentos de diversos estilos de liderança.

Deste modo, defende-se que ter a teoria de liderança situacional e o modelo de gestão da mudança de Kurt Lewin como referencial teórico e prático é de grande valia e contribui para tornar as lideranças mais eficazes como agentes de mudança.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luis Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRUNING, C; RASO, C. C. M.; PAULA, A.P.; **Comportamento Organizacional e Intraempreendedorismo**. Ed. Intersaberes, Curitiba, 2015.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier – Ed. Campus, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KLEIN, A. Z. et al. **Metodologia de pesquisa em administração**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2015.

KOTTER, J. P. **Liderando Mudança**. Trad. Follow Up Traduções e Assessoria de Informática. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudança e perspectivas**. Trad. Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.

_____. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, p. 257-270 e p.421-450.

SANCHEZ, J. C. **Psicologia de los grupos**. Madrid: McGraw-Hill, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.