



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA: MONOGRAFIA ACADÊMICA  
PROFESSOR ORIENTADOR: ALANO NOGUEIRA MATIAS**

**RESISTÊNCIA DOS LIDERADOS, A MUDANÇA  
ORGANIZACIONAL IMPLEMENTADA PELAS LIDERANÇAS  
DAS INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR DO  
DISTRITO FEDERAL.**

**ALINE ARRIVABENE CORDEIRO  
MATRÍCULA Nº 2025102/8**

**Brasília-DF, junho de 2006.**

**ALINE ARRIVABENE CORDEIRO**

**RESISTÊNCIA DOS LIDERADOS, A MUDANÇA  
ORGANIZACIONAL IMPLEMENTADA PELAS LIDERANÇAS  
DAS INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR DO  
DISTRITO FEDERAL.**

Monografia apresentada como  
requisito para a conclusão do curso de  
bacharelado em Administração do  
UniCEUB – Centro Universitário de  
Brasília.

Professor Orientador: Alano Nogueira Matias

**Brasília-DF  
2006.**

**ALINE ARRIVABENE CORDEIRO**

**RESISTÊNCIA DOS LIDERADOS, A MUDANÇA  
ORGANIZACIONAL IMPLEMENTADA PELAS LIDERANÇAS  
DAS INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR DO  
DISTRITO FEDERAL.**

Monografia apresentada como  
requisito para a conclusão do curso de  
bacharelado em Administração do  
UniCEUB – Centro Universitário de  
Brasília.

**Brasília-DF , \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2006.**

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Alano Nogueira Matias  
Orientador

---

Prof.  
Examinador

---

Prof.  
Examinador

Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim.

(Chico Xavier)

Dedico esta monografia a minha família que sempre me apoiou em todos os sentidos.

Agradeço a minha família e ao meu noivo por sempre me apoiarem e me motivarem.

Agradeço ao orientador Prof. Alano Nogueira pela paciência e tranquilidade nas orientações.

Agradeço aos professores do curso de Administração do UniCEUB que sempre foram mais do que professores para mim.

Agradeço ao Professor Homero por compartilhar comigo seus ensinamentos de coach.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>08</b>
1.1. Tema.....	09
1.2. Delimitação do tema .....	09
1.3. Objetivo geral.....	09
1.4. Objetivos específicos.....	09
1.5. Justificativa.....	09
1.6. Problema.....	10
1.7. Hipóteses.....	10
<b>2. DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>12</b>
2.1. Metodologia do trabalho.....	12
2.2. Método de abordagem.....	12
2.3. Método de procedimento.....	12
2.4. Universo.....	12
2.5. Técnicas de pesquisa.....	12
<b>3. EMBASAMENTO TEORICO.....</b>	<b>14</b>
3.1. Histórico sobre resistência à mudança.....	14
3.2. Conceitos de mudança organizacional.....	15
3.3. Possíveis fatores que aumentam a resistência à mudança.....	16
3.4. Histórico de liderança.....	19
3.5. Conceitos de liderança.....	20
3.6. Tipos de liderança.....	20
3.7. Perspectiva de mudança no ensino superior.....	21
3.7.1. A <i>internet</i> como ferramenta essencial.....	23
<b>4. PESQUISA DE CAMPO.....</b>	<b>25</b>
<b>5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>38</b>
<b>6. COMPROVAÇÃO DAS HIPÓTESES.....</b>	<b>41</b>
<b>7. CONCLUSÃO.....</b>	<b>42</b>
<b>8. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>45</b>

## RESUMO

Este trabalho monográfico tem como tema a resistência dos liderados, a mudança organizacional implementada pelas lideranças das instituições privadas de ensino superior do Distrito Federal. O objetivo geral é compreender como devem ser geridas as mudanças organizacionais. Como as mudanças implementadas pelos órgãos que regulamentam a atividade são inexoráveis e as tecnologias de comunicação estão cada vez mais acessíveis, cabem as lideranças das instituições de ensino superior implementar as mudanças de forma planejada afim de que seus liderados reajam favoravelmente à mudança. A metodologia utilizada foi documentação indireta, restrita a fontes secundárias, ou seja, bibliográfica. As técnicas de documentação direta foram realizadas por meio de entrevistas com as lideranças e aplicação de questionário com os liderados. Na revisão bibliográfica foi constatado que o estilo de liderança interfere no grau de resistência de seus liderados e que os principais fatores que aumentam a resistência à mudança são: falta de clareza; obrigação em aceitar as mudanças sem consulta previa; mudanças feitas por razões não profissionais; falta de treinamento para os afetados pela mudança e ignorar as instituições grupais. Na documentação direta foi comprovado que o estilo de liderança interfere na resistência dos liderados, assim como a falta de clareza, falta de participação e envolvimento dos funcionários, falta de treinamento e equipamentos.

## **1 INTRODUÇÃO**

No contexto das organizações é observada a necessidade de mudanças e de adaptações às novas regras do mercado, quer pela escassez de insumos ou pela mudança natural dos hábitos dos consumidores. Em muitos casos as novas tecnologias, ou novos produtos demandam mudanças nos processos.

Como algumas mudanças e adequações são imprescindíveis e em alguns casos vitais para as organizações, as mudanças sempre existirão e junto com elas haverá uma resistência em sentido contrário, por parte das pessoas envolvidas. Esta pesquisa visa identificar como uma mudança organizacional deve ser gerida.

Ao restringir a abrangência desta pesquisa ao universo das Instituições de Ensino Superior Privadas no Distrito Federal localizadas na Asa Norte e mais especificamente ao curso de Administração, pretende-se pesquisar as principais causas de resistência, suas origens, como implementar mudanças e como minimizar seus efeitos, em face das mudanças organizacionais do ensino superior.

Na primeira etapa do trabalho foram definidos o tema, os objetivos, o problema e as hipóteses. Na segunda etapa foi definida a metodologia de pesquisa que seria utilizada.

Na terceira etapa foi realizada uma pesquisa bibliográfica para se obter a fundamentação teórica necessária à compreensão dos aspectos relacionados à mudança organizacional, resistência a mudanças, conceito de liderança e tipos de lideranças.

Na quarta fase foram elaborados os roteiros das entrevistas e o questionário. Na quinta fase os dados foram analisados e interpretados e na sexta fase foi feita a comprovação das hipóteses.

## **1.1 Tema**

Resistência dos liderados, a mudança organizacional implementada pelas lideranças das Instituições privadas de ensino superior do Distrito Federal.

## **1.2 Delimitação do Tema**

Resistência dos liderados, a mudança organizacional implementada pelas lideranças dos cursos de Administração, das Instituições privadas de ensino superior, localizadas na Asa Norte, em Brasília/DF.

## **1.3 Objetivo Geral**

Compreender como devem ser geridas as mudanças organizacionais nas Instituições de Ensino Superior.

## **1.4 Objetivos Específicos**

- a) Descrever os conceitos de mudança organizacional, definições e tipos de resistências de liderados às mudanças organizacionais, conceito de liderança, tipos de lideranças, influência dos líderes dentro da organização;
- b) Identificar os fatores que aumentam e minimizam a resistência dos liderados a mudança implementada de forma não planejada pelas lideranças.

## **1.5 Justificativa**

Devido à velocidade com que as inovações tecnológicas, a concorrência globalizada e os novos comportamentos organizacionais têm alterado as regras de mercado, as empresas precisam se adaptar as novas realidades.

As organizações, bem como a sociedade de uma forma geral, devem se planejar para enfrentar e absorver, de maneira menos traumática, as mudanças que sem dúvida virão e modificarão, de uma forma ou de outra, os comportamentos organizacionais. (TOFFLER,1970).

Aos líderes é recomendada uma atenção especial para as ocorrências das mudanças e para a necessidade de as organizações estarem preparadas para elas, tanto no âmbito da direção geral, quanto nas gerências operacionais. (DRUCKER, 1991).

As organizações devem ser estruturadas de forma a observar as mudanças que se fazem necessárias no âmbito interno, bem como as que estão ocorrendo, ou vão ocorrer nos cenários externos. (MASLOW, 2003).

Todas as mudanças dependem fundamentalmente do grau de aceitação ou rejeição que ocorre no fator humano, tanto nos que trabalham na organização, como nos que utilizam ou consomem seus bens ou serviços. (MASLOW, 2003).

Ao restringir esta pesquisa aos professores, coordenadores e diretores dos cursos de administração das instituições privadas de ensino superior de Brasília, verifica-se que as mudanças vêm sendo implementadas pelos órgãos que regulamentam a atividade, com isso é justificável que as instituições se apressem a estudar as maneiras mais adequadas para a implementação das mudanças, levando em conta que o fator humano, no caso representado pelos diretores (lideranças), coordenadores e professores (liderados) dos referidos cursos, precisam ser motivados adequadamente para que atuem de forma favorável à mudança.

O documento II do MEC, "Reafirmando princípios e consolidando diretrizes da reforma da educação superior", de 2 de agosto de 2004, sistematiza todas as medidas da reforma universitária pretendida pelo governo federal. São princípios e diretrizes para orientar a reforma do ensino superior que exige grande poder de mobilização e reestruturação, por parte das instituições privadas que atuam nesse segmento de mercado. Muitos processos estão sendo alterados e outros, totalmente substituídos por novos métodos de didática e ensino, o que poderá desencadear movimentos de resistência e rejeição às mudanças.

Nesse sentido esta pesquisa, se justifica na medida em que se destina a analisar a resistência dos liderados as mudanças inexoráveis implementadas de forma não planejada pelas lideranças.

## **1.6 Problema**

As mudanças organizacionais implementadas pelas lideranças nas Instituições de Ensino Superior quando feitas de forma não planejada afetam o grau de resistência dos liderados?

## **1.7 Hipóteses**

Como hipóteses para o problema enunciado, foram definidas:

H1: O perfil da liderança, influência no nível de resistência à mudança dos liderados;

H2: Mudanças implementadas de forma não planejada possuem maiores chances de sofrerem resistência.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 Metodologia do Trabalho**

Segundo Trujillo (apud LAKATOS E MARCONI, 1991, p.39):

Método é a forma de proceder ao longo de um caminho. Na ciência os métodos constituem os instrumentos básicos que ordenam de início o pensamento em sistemas, traçam de modo ordenado a forma de proceder do cientista ao longo de um percurso para alcançar um objetivo.

A pesquisa foi caracterizada da seguinte maneira:

Objetivo: exploratória, feita através do levantamento de dados obtidos na aplicação de entrevistas com as lideranças consideradas nesta pesquisa Diretores dos cursos de administração e aplicação de questionário com os liderados considerados nesta pesquisa coordenadores e professores dos cursos de administração.

Procedimentos de coleta: pesquisa bibliográfica e de campo.

Fonte de informação: bibliográfica.

### **2.2 Método de Abordagem**

Consiste na descrição dos procedimentos utilizados para elaboração desta pesquisa.

Nessa pesquisa foi utilizado o método hipotético-dedutivo que segundo Lakatos e Marconi (1991, p.81), “se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos, acerca da qual formula hipóteses e, pelo processo de interferência dedutiva, testa a predicação da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese”.

### **2.3 Método de Procedimento**

O método de procedimento escolhido foi o monográfico, pois segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 83)

A vantagem do método consiste em respeitar a “totalidade solitária” dos grupos, ao estudar, em primeiro lugar, a vida do grupo em sua unidade concreta, evitando por tanto, a prematura dissociação de seus elementos.

### **2.4 Universo**

Um Diretor, três coordenadores e cinquenta professores dos cursos de Administração das instituições de ensino superior localizadas na Asa Norte.

### **2.5 Técnicas de Pesquisa**

As técnicas utilizadas na pesquisa foram de documentação indireta, restrita a fontes secundárias, ou seja, bibliográfica. As técnicas de documentação direta foram realizadas por

meio de entrevistas com as lideranças e aplicação de questionário com os liderados, selecionados de forma aleatória simples. Essas técnicas foram adotadas para que posteriormente na análise dos dados seja confrontada a opinião das lideranças e dos liderados, a fim de tornar o resultado da pesquisa o mais imparcial possível e próximo da realidade.

### **3 EMBASAMENTO TEÓRICO**

#### **3.1 Histórico sobre resistência à mudança**

Os impactos das mudanças nos processos produtivos sempre ocorreram e preocuparam os gestores, porém os estudos científicos das mudanças organizacionais só foram mais significativos a partir da revolução industrial.

A literatura não apresenta registros históricos sobre os estudos das mudanças, o que sugere que os estudos só eram realizados quando ocorriam severas alterações no mercado. Como não havia uma preocupação com essas ocorrências seus estudos eram lentos, desorganizados e geralmente produziam resultados tardios. (BAPTISTA, 1999).

No início do século XX surgem os fundadores da Escola Clássica, onde o pensamento central segundo Motta (2002, p.32) pode ser resumido na afirmação de que “alguém será um bom administrador à medida que planejar cuidadosamente seus passos, que organizar e coordenar racionalmente”.

Após a recessão de 1920, as mudanças organizacionais, passaram a ser estudadas de forma mais estruturada e com fundamentação científica mais direcionadas às melhorias dos processos internos, produtividade, escala de produção e outros. (TEIXEIRA, 2001).

A preocupação dos gerentes recaía sobre o aumento da produtividade e da redução de custos. A partir dessa grande crise com a quebra da bolsa em 1929, as idéias da Escola de Relações Humanas ganharam força, como por exemplo: o *homo social*, o grupo informal e a participação dos operários nas decisões. (MOTTA, 2002).

Entretanto, somente com a corrida tecnológica iniciada pelo pós-guerra, as mudanças organizacionais começaram a ter maior significado para os gestores, que passaram a considerar como fatores que levam as mudanças: inovações tecnológicas; tendências de mercado; apelos e desejos dos consumidores; fidelização dos consumidores e fornecedores; conceitos de concorrentes e parceiros; preservação do meio ambiente e outros. (TEIXEIRA, 2001).

Nesse novo contexto, os administradores e gestores estudam as mudanças organizacionais como sendo, algo corriqueiro, permanente e necessário. Sujeito a

maior intensidade ou esforço em função de um contexto cada vez mais complexo, que contempla desde os aspectos operacionais internos, as responsabilidades sociais, participação global e as conseqüências de seus atos a curto, médio e longo prazo. (TEIXEIRA, 2001).

Em contrapartida, outros estudos, tais como os de CORDEIRO<sup>1</sup> e de BARATA<sup>2</sup>, alertam para a resistência, observando que o processo de mudança que ocorre internamente nas empresas, nem sempre são aceitos com passividade e tranqüilidade pelas pessoas. O comportamento dos resistentes pode tomar varias formas, entre elas a de reação passiva fechada ou de hostilidade aberta. A agressividade da resistência pode ser dirigida para a mudança ou para aquele que a introduziram.

Segundo Robbins (2003, p. 262), “nem sempre a resistência aparece de forma padronizada.”

Os resistentes também podem causar prejuízos mediante boicote, falta de motivação, baixa produtividade, custos crescentes, pouca colaboração e apatia entre tantos outros, podem ser sintomas de resistência a alguma mudança introduzida sem maiores cuidados. (BARATA, 2002).

Em resumo, a resistência a mudanças é um fato social com o qual as lideranças têm que levar em consideração para alcançar êxito em suas tentativas de promover as mudanças no século XXI, tão naturais e necessárias. Nesse sentido, as lideranças, em todos os níveis, deverão estar atentas aos acontecimentos para poder liderar com sensibilidade e eficácia as implicações da resistência.

A organização que não entender que sua tarefa é liderar mudanças não irá sobreviver. Nesse período de mudanças intensas os únicos que sobrevivem são os líderes de mudança. (DRUCKER, 1991).

### **3.2 Conceitos de mudança organizacional**

Araújo (apud LIMA, 2003, p.20) , considera mudança organizacional:

---

<sup>1</sup> Laerte Leite Cordeiro é especialista em Outplacement e Presidente da Laerte Cordeiro Consultores em Recursos Humanos, em São Paulo.

<sup>2</sup> Ana Maria Mokarzel Barata é Administradora de Empresas. Especialista em Marketing e Dinâmica dos Grupos. Consultora em Recursos Humanos e Professora da UNAMA.

Qualquer alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio ou a supervisão da administração superior, e atinja integradamente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.

Wood Jr. (apud LIMA, 2003, p.22), corroborando com Araújo (apud LIMA, 2003, p.20), considera mudança organizacional "qualquer transferência de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto".

Faria (apud LIMA, 2003, p.23), considera mudança organizacional "toda alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma, que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho."

Conclui-se que mudança organizacional é qualquer alteração feita de forma planejada ou não por pessoas e condições internas bem com pessoas e condições externas que afetam de algum modo um ou vários componentes de uma organização.

### **3.3 Possíveis fatores que aumentam a resistência à mudança**

As empresas estão cada vez mais flexíveis e inovadoras, exigindo assim funcionários igualmente capazes de se adaptarem às novas tendências e condições do mercado.

Nesse contexto serão pesquisados os possíveis fatores que aumentam a resistência à mudança e técnicas que ajudam a minimizá-la.

Segundo Judson (1969, p.28) "um gerente poderá conseguir o máximo de benefícios de uma mudança, se for capaz de minimizar qualquer resistência que lhe opuserem aqueles que forem afetados por ela."

Para liderar mudanças com eficiência é necessário que o líder tenha propósito de vida; saiba identificar nas pessoas a expectativa de potencial; estabeleça um propósito corporativo e que haja uma conjunção entre as expectativas pessoais e coletivas. (FIGUEREIDO E MARINHO, 2005).

Observa-se que a existência das organizações é resultado das inter-relações entre as pessoas que nelas atuam, qualquer mudança que não traga um benefício para a coletividade, poderá colocar em risco a existência da própria organização.

Toda mudança quando anunciada, gera dúvidas nas pessoas envolvidas sobre sua forma de trabalho e relações sociais, principalmente quando existe a possibilidade de alteração na posição pessoal. Antes que essas dúvidas gerem mais resistência, é importante que as lideranças estejam preparadas para antecipá-las. (JUDSON, 1969).

Quando o clima organizacional é afetado depois de uma mudança introduzida no ambiente organizacional, é preciso que a liderança observe a reação dos liderados, para entender o que afetou o ambiente (BARATA, 2002).

A autora observa que o comportamento dos indivíduos tenta proteger as pessoas envolvidas, das eventuais, conseqüências e implicações da mudança introduzida.

Observa-se que a liderança deve se preparar e conhecer a natureza da mudança que será implementada e principalmente conhecer os medos, reações, objetivos e motivação de seus liderados de forma a minimizar a resistência.

A mudança planejada é uma ferramenta que pode auxiliar as lideranças na antecipação de dúvidas, conseqüências e implicações.

Existem duas visões de mudança, na primeira a mudança só ocorre quando é necessária, ou seja, quando a empresa já está em crise, de forma tempestiva. Na segunda visão, a mudança é planejada; pró-ativa e significativa, a empresa está sempre mudando, inovando, e se preocupando com o futuro. (ROBBINS, 2003).

Nas mudanças organizacionais em que o campo de força tende para uma resultante, existem forças de impulso e forças de reação contrárias a essas mudanças. Pode-se afirmar que um programa de mudança planejada destina-se a criar ou aumentar as forças impulsionadoras de mudança na organização e, ao mesmo tempo, remover ou enfraquecer as forças restritivas ou de resistência a mudanças. (LEWIN, 1965).

Observa-se que mudanças não planejadas, estão mais sujeitas ao aumento da resistência e que algumas condições são extremamente favoráveis para o seu aparecimento :mudanças introduzidas sem clareza para quem for ou se sentir afetado por ela; pessoas afetadas forem obrigadas a aceitar as mudanças decididas por seus superiores sem consulta previa; mudanças feitas por razões pessoais e não profissionais e mudanças que ignoram as instituições grupais. (BARATA, 2002).

O perfil da liderança também influencia no grau de resistência. Lideranças democráticas podem ajudar os indivíduos a compreender certas compensações por parte da mudança e se essas compensações forem suficientemente grandes então o indivíduo poderá encará-la de forma mais favorável. Porém lideranças autoritárias podem criar nos indivíduos suspeita, temor e insegurança pelas mudanças, o que acaba por gerar resistências que estão mais ligadas a suas fantasias e temores do que a realidade daquilo que está para acontecer. (JUDSON, 1969).

Ainda que, sempre correndo o risco de enfrentar a resistência de indivíduos e grupos, certos procedimentos por parte do agente de mudança podem ser úteis para evitar ou diminuir os problemas surgidos, tais como: auxiliar os que serão afetados pela mudança a compreender sua necessidade; dar oportunidade as pessoas afetadas de reclamar abertamente sobre as mudanças introduzidas; possibilitar a participação das pessoas que serão afetadas na definição do caráter e da forma da mudança a ser implantada. (BARATA, 2002).

As relações de confiança e lealdade estabelecidas entre liderado e liderança dentro de uma organização, são fundamentais para a redução da resistência, pois caso o liderado confie em seu líder qualquer que seja a mudança ele acreditará que é para o seu bem. (JUDSON, 1969).

As condições observadas pelos autores só são possíveis em uma mudança planejada, pois todos os itens citados exigem tempo para elaboração e realização. Adquirir a confiança de uma pessoa exige tempo e acontecimentos históricos dentro da organização e quanto maior o número de pessoas afetadas pela mudança maior a necessidade de planejamento, tempo e confiança dos liderados em suas lideranças.

A variedade das dúvidas e a intensidade dos sentimentos com relação à mudança estão relacionadas com a personalidade e a experiência de vida dos indivíduos envolvidos. Porém nenhuma liderança deve lidar com os fatores que são pessoais e particulares, pois essa é uma área que além de exigir tempo, envolve fatores morais. O mais adequado seria que a liderança focasse sua atenção sobre os fatores do ambiente de trabalho como por exemplo, compulsão, persuasão, segurança, compreensão, tempo, envolvimento do pessoal, críticas e flexibilidade do enfoque, que

podem ser controlados pelas lideranças de forma a minimizar a resistência (JUDSON, 1969).

No ensino superior uma das dificuldades de implementação das mudanças é em função do *status quo*, que reage contra reformas. O corpo docente não se vê envolvido no processo de mudança e, na maioria das vezes, atua como um elemento conservador, refugiando-se no comodismo, para atualizar o conteúdo de sua prática pedagógica. O mais freqüente é o docente que atua com um mero repetidor de conteúdos que aprendeu em sua fase de aluno, que domina e que não demanda um esforço de aprendizagem de conteúdos contemporâneos. A necessidade de trabalhar conteúdos contemporâneos irá colocar o docente diante de dois aspectos que exigirá dele uma postura de humildade e co-aprendizagem com os alunos e uma maior dedicação à sua prática pedagógica. (OLIVEIRA, 2004).

Observa-se que os indivíduos têm uma predisposição à resistência qualquer que seja a mudança, porém comparando as idéias dos autores fica evidenciado que o estilo de liderança pode aumentar ou diminuir o grau de resistência por parte de seus liderados. E cabe a liderança trabalhar a motivação e confiança para que seus liderados lhe concedam autoridade e resistam menos à mudança proposta.

### **3.4 Histórico de liderança**

Durante toda história sempre houve líderes, pessoas que tinham ideais, força, carisma, convicção e paixão naquilo em que acreditavam e porque lutavam.

Geralmente quando se pensa na palavra líder, associa-se a grandes nomes da história e se tem uma imagem romântica sobre o líder, sua relação com os liderados e a organização, porém um líder pode ser positivo ou negativo para uma organização.

Em 1950, a liderança baseada no poder funcionou, os funcionários eram instruídos a cumprir suas tarefas e seguir um determinado modelo sem incentivo à inovação e sugestão, não eram consultados sobre mudanças e melhorias, a administração era focada na produção e aplicava controle utilizando o poder e não a autoridade. (HUNTER, 2006).

Kurt Lewin em 1965 iniciou uma pesquisa para analisar o grau de interferência que o estilo de liderança gera na produtividade dos liderados, e foi descoberto que o

estilo autoritário aumenta um pouco o nível de produtividade porém foi constatado que os liderados eram desmotivados e produziam na base do medo, já o estilo participativo tinha uma produtividade um pouco menor mas os liderados eram motivados e produziam com prazer. (ROBBINS, 2003).

No século XXI existe uma demanda por líderes que sejam treinadores, saibam trabalhar em equipe e que demonstrem respeito por pessoas com culturas diferentes da dele. Os líderes bem-sucedidos serão aqueles que colocam as pessoas em primeiro lugar e os lucros em segundo. (POSNER, 2002).

Observa-se que o estilo de liderança interfere na motivação e conseqüentemente na resistência dos liderados, por tanto num contexto de rápidas mudanças as lideranças exercem um papel fundamental na sobrevivência das organizações, pois sua função é influenciar os liderados a atingirem um objetivo comum à organização.

### **3.5 Conceitos de liderança**

Segundo Vegara (1999, p.173), "Liderança é a capacidade de exercer influência sobre as pessoas".

Maximiano, (1997, p. 156) afirma que: "Liderança é a capacidade pessoal de aglutinar e influenciar pessoas para a realização de objetivos".

Vries (1997, p. 28), "A arte da liderança é criar o tipo de ambiente em que as pessoas tenham grandes experiências e, envolvidas na excitação de suas tarefas, percam seu sentido de tempo".

Segundo Kouzes (2003, p. 39), "liderança é um conjunto reconhecível de habilidades e práticas que estão disponíveis para todos, e não apenas para alguns homens e mulheres carismáticos."

Quando as distinções do observador e os novos fatos estão acima das expectativas do grupo tem-se a liderança. (REIS, 2006)

Conclui-se que liderança é um conjunto de distinções que deve ser reconhecido pelos liderados para que estes concedam autoridade e poder ao líder, para que o líder os influencie a atingir um objetivo comum.

### **3.6 Tipos de Liderança**

Diferentes teorias de liderança têm proposto inúmeras estratégias na tentativa de encontrar o melhor estilo. Algumas teorias serão citadas a baixo:

a) Teoria maquiavélica: os líderes precisam de firmeza para manter o poder, a autoridade e a ordem. O ideal seria que esses três poderes fossem alcançados pela conquista da simpatia, mas se isso não for possível, pode-se usar da ameaça, engano ou violência. BASS (apud FIGUEREIDO E MARINHO, 2005).

b) Teoria dos traços: baseia-se na premissa de que as pessoas já nascem com características que as tornam líderes ou liderados. CHEMERS (apud FIGUEREIDO E MARINHO, 2005)

c) Teoria transacional: segundo Chemers (apud FIGUEREIDO E MARINHO, 2005, p.5).

A liderança é um processo de troca, e cada líder desenvolve um intercâmbio específico e único com cada membro de sua equipe (...) quanto mais positiva essa troca, maior a satisfação, desempenho e identificação do liderado com a organização.

d) Teoria transformacional: “a liderança transformacional acontece quando líderes e liderados interagem entre si de tal maneira que ambos são elevados a um nível maior de motivação e moralidade”. (FIGUEREIDO E MARINHO, 2005, p.5).

e) Teoria da liderança servidora: é aquela que está mais empenhada em proporcionar o bem-estar da equipe do que seu próprio sucesso ou projeção pessoal. (HUNTER, 2006)

Existem dois tipos de liderança que se subdividem em: liderança orientada para o gerente, onde, geralmente a maior parte do processo de uma tarefa fica com ele, pois sentir-se no comando e ter o poder é necessário. São líderes considerados autoritários e ditatoriais, não são positivos nem legitimados, seus liderados o seguem por medo e não por motivação. (MAXIMIANO, 1997).

Esse tipo de liderança se parece com o estilo autocrático-burocrático, onde o líder desencoraja totalmente a participação do grupo, todo poder está concentrado no líder, eles mandam e não co-mandam. (FIGUEREIDO E MARINHO, 2005).

O segundo tipo de liderança é orientada para a equipe, geralmente é utilizada como estratégia pelo gerente e é encontrada em pequenas equipes que possuem um objetivo comum, estão motivadas, todos podem e devem participar, o líder não utiliza sua autoridade como ferramenta para inibição e faz com que os membros participem cada vez mais do processo. (MAXIMIANO, 1997).

A liderança orientada para a equipe descrita por Maximiano pode ser comparada com o estilo de liderança democrático-participativo, onde o líder fornece alguma estrutura e permite que a equipe trabalhe por si só, o líder é visto como um conselheiro que está ali somente para orientar a equipe. (FIGUEREIDO E MARINHO, 2005).

### **3.7 Perspectiva de mudanças no ensino superior**

A estrutura de ensino e a formação profissional nacional são geralmente precárias, não tendo condições de acompanhar as exigências de mudanças ocorridas no mercado de trabalho. Isto se considerados o distanciamento entre o conteúdo das disciplinas, constante nos currículos, e a velocidade das transformações nos vários campos do conhecimento científico e tecnológico, característica do século XXI. (WOODS JR., 2000).

O processo acelerado de geração do conhecimento faz com que as pessoas demandem uma formação continuada para serem profissionais participativos durante toda a vida. Assim, a formação profissional absoluta obtida através de um período de 4 ou 5 anos instituição de ensino superior que foi dominante no século XIX passou a ser um modelo superado, surgindo como alternativa as metodologias do “aprender a aprender”. A necessidade de ser um profissional atualizado por toda a vida contemplando trocas de profissão, caracteriza uma condição da contemporaneidade, que é a de viver muitas vidas (profissionais) em uma única vida (biológica). (OLIVEIRA, 2004).

Observa-se que não é possível esperar que um curso superior, que tem em média quatro anos, produza um profissional que saia pronto para atuar imediatamente

no mercado de trabalho, tendo em vista que as mudanças ocorrem mais rápido do que a atualização dos conteúdos curriculares que estão sujeitos a aprovação dos órgãos públicos federais competentes. É necessário que o ensino superior tenha como preceitos básicos a motivação do estudante para que ele continue a sua educação após a conclusão de seu curso, bem como, forneça os conhecimentos necessários para o acompanhamento, compreensão e absorção das mudanças tecnológicas e de conteúdo que venham a ocorrer.

Uma das finalidades do ensino superior é constituir-se na etapa final da formação cultural e profissional do cidadão, endereçando-o para as funções de investigação científica, produção e difusão do conhecimento. (PALDÊS, 1998).

Essa nova configuração tende a ser desenvolvida a partir de três ambientes distintos, caracterizados pela conexão, colaboração e comunicação. O ambiente conectivo possibilita conexões rápidas e flexíveis entre indivíduos, grupos e sociedades. Já o ambiente colaborativo permite a utilização das conexões para a resolução conjunta de problemas e a produção de novos conhecimentos. (CAMPOS apud MONTEIRO; COSENTINO e MERLIN, 2000).

O ambiente comunicativo permite a construção de um significado mútuo para os novos conhecimentos. Esse contexto educacional estabelece que as tendências são gradativamente influenciadas pela importância da interatividade no processo de aprendizagem, tendendo a promover mudança de regras, que transformam o professor de 'sábio' em 'guia', gerando, com isso, a necessidade de desenvolver habilidades e distinções para a gestão do conhecimento e para o trabalho em grupo, ou seja, a aprendizagem cooperativa. (MASON, 1998).

Em um ambiente de constante mudança e aperfeiçoamento, a Universidade deve contar com o apoio maciço de novas tecnologias e técnicas de comunicação, tais.

Nesse contexto, cabem as lideranças das Instituições de ensino superior permanecerem alertas a esses tipos de mudanças e implementá-las de forma planejada, com o mínimo de resistência por parte de seus liderados para que a Instituição sobreviva no mercado.

### 3.7.1 A *internet* como ferramenta de ensino

No Distrito Federal, pode-se constatar pela oferta de cursos a distância que o uso da *internet* está disseminado como ferramenta de ensino, permitindo em casos mais simples o apoio a atividades presenciais.

As mudanças ocasionadas pela *internet* afetam a estrutura tradicional das instituições de ensino superior, bem como demandam um conhecimento específico da ferramenta a ser utilizada.

O grande desafio é estruturar um projeto para se criar uma nova geração de docentes versáteis que, além de terem uma atitude de pesquisador, consigam transferir para a prática cotidiana suas expertises num ambiente de fortes características virtuais, em que os prédios não precisem ser necessariamente reais. Na realidade, deve-se trabalhar na procura de um compromisso entre as atividades didáticas presenciais e as virtuais. (OLIVEIRA, 2004).

O maior desafio para romper o ciclo de resistência dos professores à incorporação de novas tecnologias na sala de aula é a capacitação dos mesmos. (MOTA, 2006).

A *internet* apresenta duas vantagens principais sobre os demais tipos de mídia: a primeira vantagem é que ela apresenta recursos de som e vídeo, é interativa e, finalmente, pode reunir, com baixo custo pessoas dispersas geograficamente. A segunda é que, sem dúvida, é o recurso que possibilita maior quantidade e diversidade de informações no século XXI. Através dela é perfeitamente possível incorporar em um curso toda a informação disponível na rede. (MCMANUS, 1995).

Por exemplo, ao se projetar um módulo para o ensino de Administração da Produção, pode-se incluir *links* para indústrias ou federações, *sites* com informações sobre técnicas de *kanban* ou filosofia *just-in-time*, *links* para *sites* contendo estatísticas de produção setoriais e simuladores de produção.

Este tipo de acesso imediato às informações e recursos não é possível em qualquer dos tipos de *mídia* existentes e isso constitui realmente uma vantagem estratégica. A *internet* combina interatividade com fotos, áudio, vídeo e texto impresso; utiliza *hiperlinks* para reforçar conhecimentos ou apresentar explicações; permite que sejam efetuadas avaliações *on-line*. (MCMANUS, 1995).

Trata-se de um recurso que está cada vez mais presente. Por isso, o governo esta elaborando inúmeros projetos de popularização e difusão por parte dos órgãos públicos ou privados como o SENAC, SENAI ou SEBRAE, com incentivos, financiamentos, ou mesmo disponibilização para usuários.

As mudanças citadas a cima geram alterações na estrutura das instituições, cabendo as lideranças fornecerem capacitação na utilização da ferramenta aos liderados e criarem estratégias para que as instituições se adaptem como o mínimo de resistência às mudanças inexoráveis demandas pelo mercado.

#### **4 PESQUISA DE CAMPO**

Na pesquisa de campo as ferramentas utilizadas para a coleta de dados foram entrevista e questionário.

A entrevista utilizou metodologia semi-estruturada, dirigida às lideranças do curso de Administração das instituições privadas de ensino superior localizadas na Asa Norte.

O questionário utilizou a metodologia fechada com questões objetivas de múltipla escolha, dirigido aos liderados.

Os dados coletados foram tabulados, sendo os resultados apresentados em tabelas e gráficos que demonstram a distribuição da frequência das respostas.

As entrevistas foram aplicadas nos dias 11 e 12 do mês de maio de 2006 e os questionários foram aplicados nos dias 08, 09, 10 do mês de maio de 2006.

A pesquisa foi aplicada em duas instituições privadas de ensino superior do Distrito Federal localizadas na Asa Norte, Centro Universitário de Brasília- UniCEUB considerada uma das instituições mais tradicional e conservadora do DF e o Instituto de Educação Superior de Brasília- IESB uma das mais novas instituições de ensino superior do DF.

Participaram da pesquisa o Diretor da faculdade de ciências sociais aplicadas do UniCEUB e o Coordenador Geral dos cursos de Administração do IESB, ambos considerados nesse trabalho lideranças, dois coordenadores (liderados) um de cada instituição e uma amostra de 20 (vinte) professores (liderados) do curso de Administração do UniCEUB em um universo de 31 (trinta e um) e uma amostra de 30 (trinta) professores (liderados) do curso de Administração do IESB em um universo de 77 (setenta e sete).

Amostra UniCEUB:

$$n = \frac{Z^2 \cdot (p \cdot q) \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot (p \cdot q)} = \frac{0,90 \times 0,16 \times 31}{0,003 \times 30 + 0,90 \times 0,16} = \frac{4,46}{0,23} = 19,39$$

Amostra IESB:

$$n = \frac{Z^2 \cdot (p \cdot q) \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot (p \cdot q)} = \frac{0,90 \times 0,16 \times 77}{0,003 \times 76 + 0,90 \times 0,16} = \frac{11,09}{0,37} = 29,97$$

Desta forma, segue abaixo as entrevistas feitas com as lideranças de cada Instituição.

Entrevista com o Coordenador Geral dos Cursos de Administração do IESB.

**- O Sr. Considera algum tipo de liderança como mais adequado para minimizar uma possível resistência por parte dos liderados às mudanças organizacionais?**

Primeiro que a resistência à mudança é uma coisa inerente e antiga, que quem detectou foi Maquiavel no livro O Príncipe. Onde uma das conclusões que ele chega é que o ser humano em geral é resistente à mudança, por medo do novo, do desconhecido, porque a mudança representa um fim e uma oportunidade de recomeço, por tanto, é importante que se tenham

perfis de lideranças que saibam lidar com esse fator humano e que tenham uma boa compreensão de que isso é uma questão de saber colocar para as pessoas claramente o que significa a mudança. Por isso é necessário que se tenham líderes que trabalhem com clareza que é um item de liderança muito importante, que saibam se expressar bem e que tenham uma relação de confiança e credibilidade. Uma boa definição para líder é que “líderes são os depositários das expectativas positivas dos outros”, ou seja, as outras pessoas depositam nele a expectativa de solução para os problemas, então a mudança passa a ser um problema e o líder é aquele que deixa as pessoas mais tranquilas em relação aquele problema.

**- Na sua opinião, quais os fatores que colaboram para o aumento de uma possível resistência a mudanças organizacionais por parte dos liderados ?**

O fator principal é a falta de clareza, quando você não elimina o lado do desconhecido, porque a mudança como eu já disse põe fim em algo e traz um novo começo. Se o líder não deixar claro e não tiver credibilidade para mostrar com quais são os novos rumos e as novas tendências mesmo com todas as dificuldades a resistência vai aumentar. Então essa é a maior dificuldade, deixar claro, não deixar as cabeças com dúvidas porque acaba dando a oportunidade da pessoa dizer não e resistir à mudança.

**- O Sr. Considera que os funcionários quando envolvidos e valorizados de forma efetiva na implementação de uma mudança organizacional, os mesmos tendem a resistir menos à mudança ?**

Com certeza, isso é o que a gente chama de co-responsabilidade, um bom líder envolve as pessoas, porque quando você aceita as novas sugestões e envolve as pessoas, todos se sentem um pouco responsáveis por aquilo que vai mudar. Uma coisa é assim: vamos mudar! Se você achar que eu sou o único responsável pela mudança, você resiste a isso, não tem isso claro e não se sente nem um pouco envolvido, se você não se sente pertencente a esse processo e as coisas começam a dar errado, em geral você: eu disse que não daria certo e mesmo assim ele quis fazer, aí você começa ajudar para que a mudança não dê certo. Se você está envolvida no processo, se suas opiniões estão envolvidas no processo, você pertence aquele processo de mudança, agente da mudança e não paciente da mudança, claro que você vai ajudar a dar certo, porque se você não ajudar você também não estará dando certo.

Entrevista com o Diretor da faculdade de ciências sociais aplicadas do UniCEUB.

**- O Sr. Considera algum tipo de liderança como mais adequado para minimizar uma possível resistência por parte dos liderados às mudanças organizacionais?**

Eu acho que seja qual for a organização, seja ela pública ou privada, seja ela de grande, médio ou pequeno porte, nos tempos atuais o estilo de liderança para fazer frente aos desafios do século XXI, necessariamente deve ser um estilo bastante atuante, participativo, com visão de futuro, agregador e acima de tudo um estilo tenha muita consciência dos objetivos da organização e que conheça seus clientes.

Um verdadeiro líder que atue na organização do século XXI tem que estar muito preparado, toda uma cadeia de conhecimentos, competências e habilidades, que cubra toda essa área de desafios para atuar com responsabilidade.

**- Na sua opinião, quais os fatores que colaboram para o aumento de uma possível resistência a mudanças organizacionais por parte dos liderados ?**

Eu acho que são vários os fatores, eu diria primeiro os fatores estruturais, as discussões nas organizações que têm estrutura verticalizada, poder decisório centralizado, que não tem política de comunicação clara, que não tenha processos bem delineados, que não tenha procedimentos e rotinas bem definidos, ela tem uma grande chance de enfrentar uma resistência altíssima nas mudanças. O segundo é o modelo de gestão, se o modelo está calcado nas premissas do século passado, as pessoas não terão nem como participar do processo, poucos decidem e essas decisões são tomadas evidentemente sem a participação dos afetados. E o terceiro aspecto é a questão das próprias pessoas, se as pessoas não estiverem constantemente sendo capacitadas e desenvolvidas e impossíveis que as pessoas tenham um alto grau de aderência. Quando você fala de resistência à mudança você deve olhar a organização como um todo não basta apenas se preocupar somente com as pessoas se o modelo de gestão e a estrutura não favorecem. Com isso começa a ser criado na organização uma bolsa de pressão e normalmente quando as organizações entram em crise é consequência da bolsa de pressão e quando ela arrebenta os paradigmas começam a surgir e o custo desse processo é muito alto porque, surgem os processos de demissão, quebra de bons relacionamentos e conflitos. Então não adianta trabalhar só as pessoas, tem que trabalhar a estrutura, o processo de gestão e as pessoas ao mesmo tempo, o que é uma tarefa muito complicada onde todos devem estar bem cientes dessa mudança.

**- O Sr. Considera que os funcionários quando envolvidos e valorizados de forma efetiva na implementação de uma mudança organizacional, os mesmos tendem a resistir menos à mudança ?**

Eu acho que agrava se os outros itens não forem trabalhados, porque eles passam a ter consciência da necessidade de mudança e percebem que não podem fazer nada porque a estrutura ou modelo de gestão não permitem. Então começa a ter um nível de desmotivação altíssimo. Isso não quer dizer que não se deva mudar, mas tem que ter cuidado porque você acaba capacitando as pessoas para fora, pois quando elas perceberem que não podem colaborar, que não podem ser felizes no seu ambiente de trabalho com certeza elas irão procurar outro emprego, porque eles percebem que nessa organização apesar de preparados e capacitados, eles não conseguem ser agente de mudança e passam a ser vítimas desse esforço de mudança, porque eles querem implementar mudanças mas o modelo não permite, então eles passam a ser considerados pessoas de risco para a organização. Infelizmente é assim que funciona.

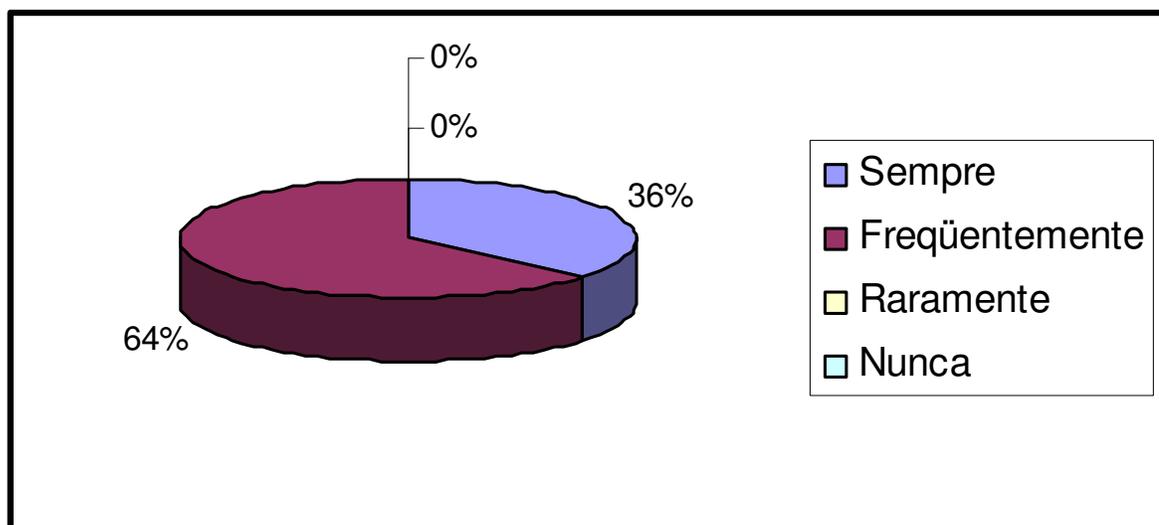
Desta forma, segue abaixo as questões aplicadas, a exposição tabular e gráfica dos dados coletados, juntamente com comentários respectivos a cada questão.

**Questão 01** - A falta de clareza nas informações sobre novas mudanças a serem implantadas, contribui para o aumento de uma possível resistência.

**TABELA 01** - Falta de clareza

<b>Alternativas</b>	<b>Nº de respostas</b>	<b>Percentual</b>
Sempre	18	36%
Freqüentemente	32	64%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Aline Arrivabene Cordeiro, para monografia, em maio de 2006.



**GRÁFICO 01** - Falta de clareza

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Aline Arrivabene Cordeiro, para monografia, em maio de 2006.

#### **Comentários:**

Trata-se de uma questão importante e relacionada com o objetivo específico que visa “Identificar os fatores que aumentam e minimizam a resistência dos liderados a mudança implementada de forma não planejada pelas lideranças”, bem como, é pertinente à segunda hipótese que estabelece relação com as “Mudanças

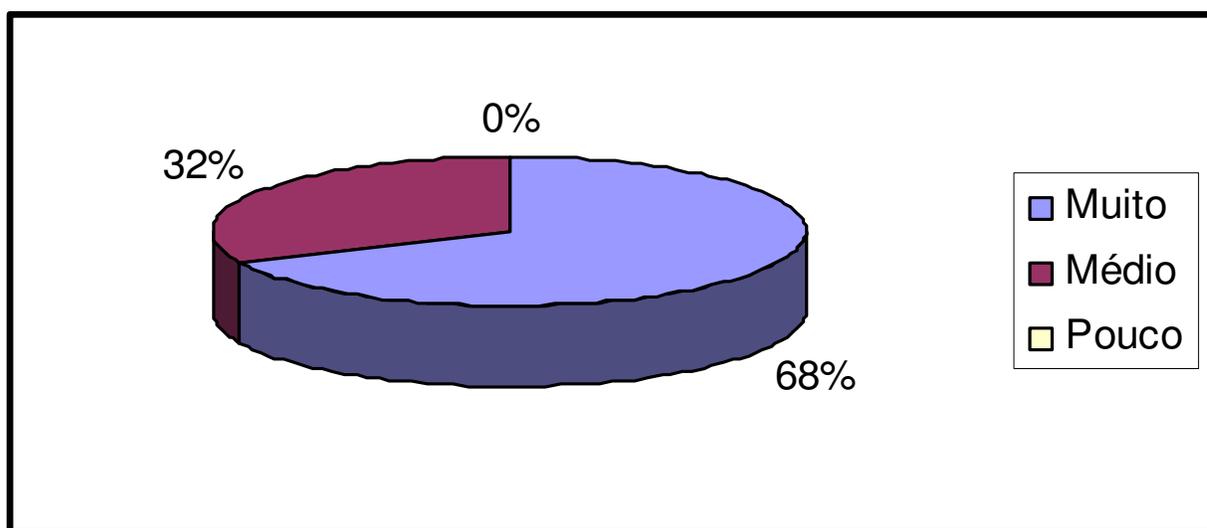
implementadas de forma não planejada possuem maiores chances de sofrerem resistência“.

**Questão 02** - A falta de treinamento e orientação a respeito de uma nova mudança a ser implantada dentro de uma Instituição de Ensino Superior colabora para o aumento de uma possível resistência.

**TABELA 02** - Falta de treinamento

Alternativas	Nº de respostas	Percentual
Muito	34	68%
Médio	16	32%
Pouco	0	0
<b>TOTAL</b>	50	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Aline Arrivabene Cordeiro, para monografia, em maio de 2006.



**GRÁFICO 02** - Falta de treinamento

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Aline Arrivabene Cordeiro, para monografia, em maio de 2006.

**Comentários:**

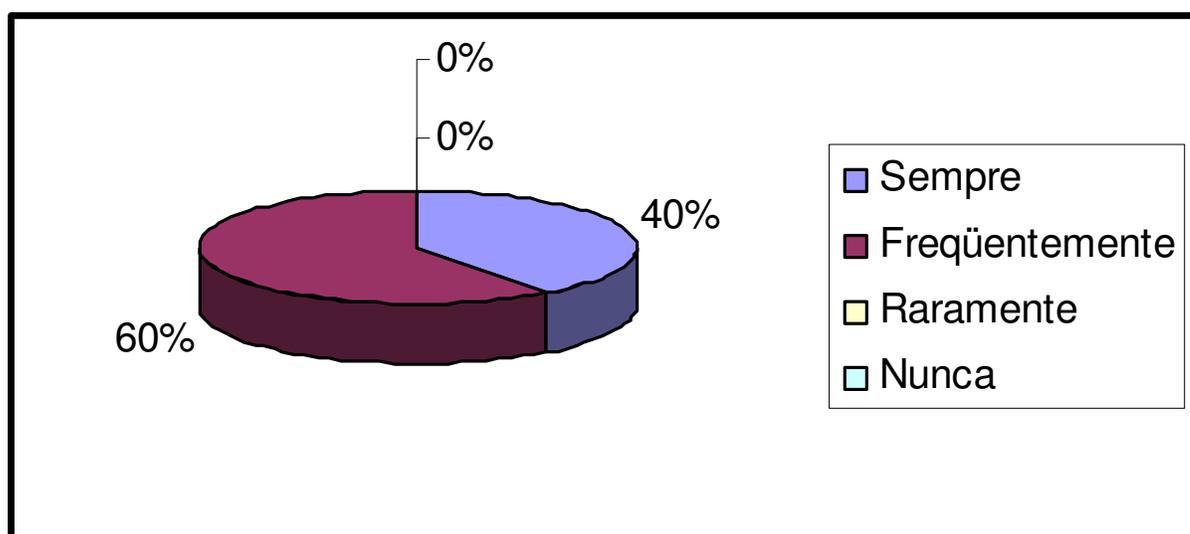
O elevado grau de convergência das opiniões dos entrevistados demonstra que a falta de treinamento é uma questão séria e que valida a hipótese de solução que trata das “Mudanças implementadas de forma não planejada possuem maiores chances de sofrerem resistência”, além de mater relação direta com o problema da pesquisa.

**Questão 03** - Uma Liderança Autoritária contribui para uma possível resistência à mudança.

**TABELA 03** – Liderança autoritária

Alternativas	Nº de respostas	Percentual
Sempre	20	40%
Freqüentemente	30	60%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Aline Arrivabene Cordeiro, para monografia, em maio de 2006.



**GRÁFICO 03** – Liderança autoritária

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Aline Arrivabene Cordeiro, para monografia, em maio de 2006.

### **Comentários:**

Esta questão relacionada ao estilo exercido pela liderança, que implementa as mudanças nas instituições de ensino versus um perfil questionador e participativo dos liderados demonstra, que a primeira hipótese que estabelece relação com “O perfil da liderança, influencia no nível de resistência à mudança dos liderados”, é confirmada

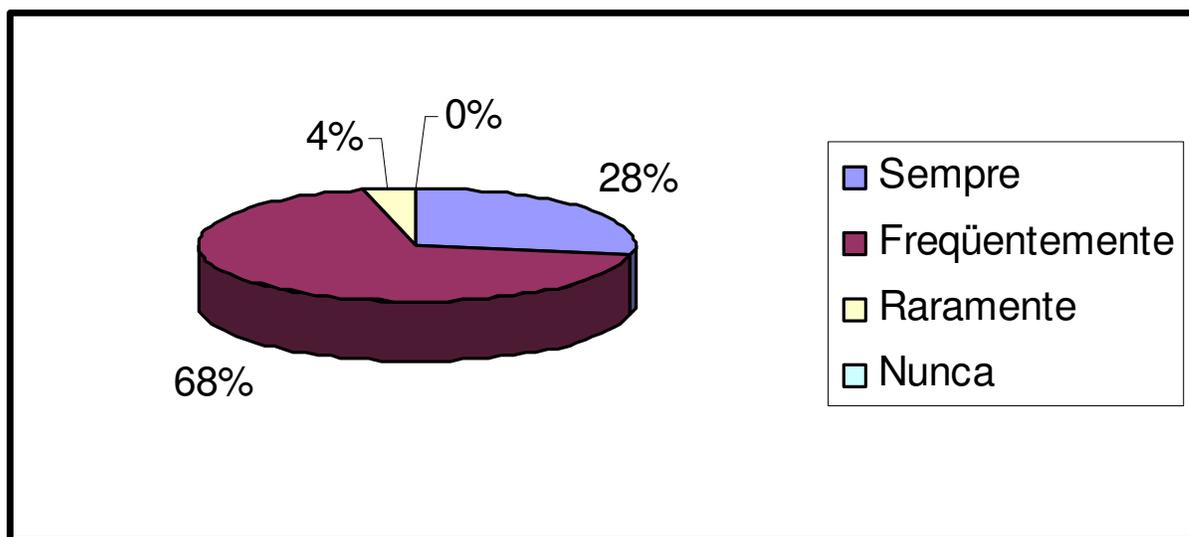
devido ao elevado percentual de concordância 40% para sempre e 60% para frequentemente.

**Questão 04** - Mudanças introduzidas que ignoram as instituições grupais (cultura organizacional), têm chance maior de sofrer uma resistência.

**TABELA 04** – Instituições grupais

Alternativas	Nº de respostas	Percentual
Sempre	14	28%
Freqüentemente	34	68%
Raramente	2	4%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	50	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Aline Arrivabene Cordeiro, para monografia, em maio de 2006.



**GRÁFICO 04** – Instituições grupais

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Aline Arrivabene Cordeiro, para monografia, em maio de 2006.

**Comentários:**

Este elevado grau de 96% de convergência das opiniões dos entrevistados demonstra que as mudanças “Mudanças implementadas de forma não planejada possuem maiores chances de sofrerem resistência” e matem relação direta com o

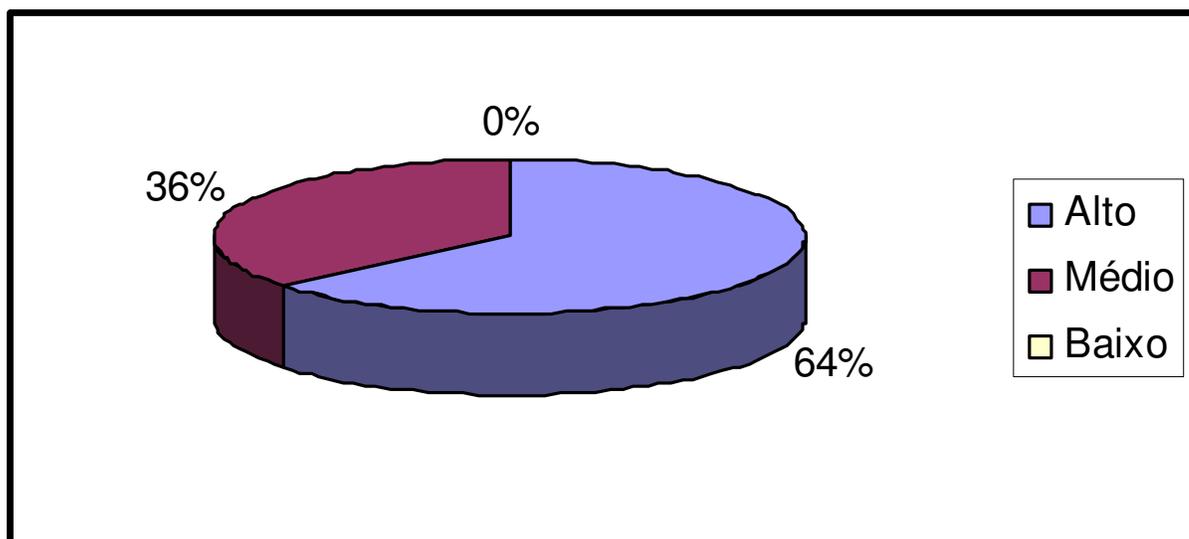
problema da pesquisa. Também está relacionado com o objetivo específico de: “Identificar os fatores que aumentam e minimizam a resistência dos liderados a mudança implementada de forma não planejada pelas lideranças”.

**Questão 05** - O nível da resistência em mudanças implementadas sem levar em consideração a opinião e participação dos funcionários é:

**TABELA 05** – Opinião e participação dos funcionários

Alternativas	Nº de respostas	Percentual
Alto	32	64%
Médio	18	36%
Baixo	0	0%
<b>TOTAL</b>	50	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Aline Arrivabene Cordeiro, para monografia, em maio de 2006.



**GRÁFICO 05** – Opinião e participação dos funcionários

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Aline Arrivabene Cordeiro, para monografia, em maio de 2006.

### **Comentários:**

Com referência a opinião e participação dos funcionários 64% dos respondentes afirmam que o nível da resistência em mudanças implementadas sem levar em consideração a opinião e participação dos funcionários é alto.

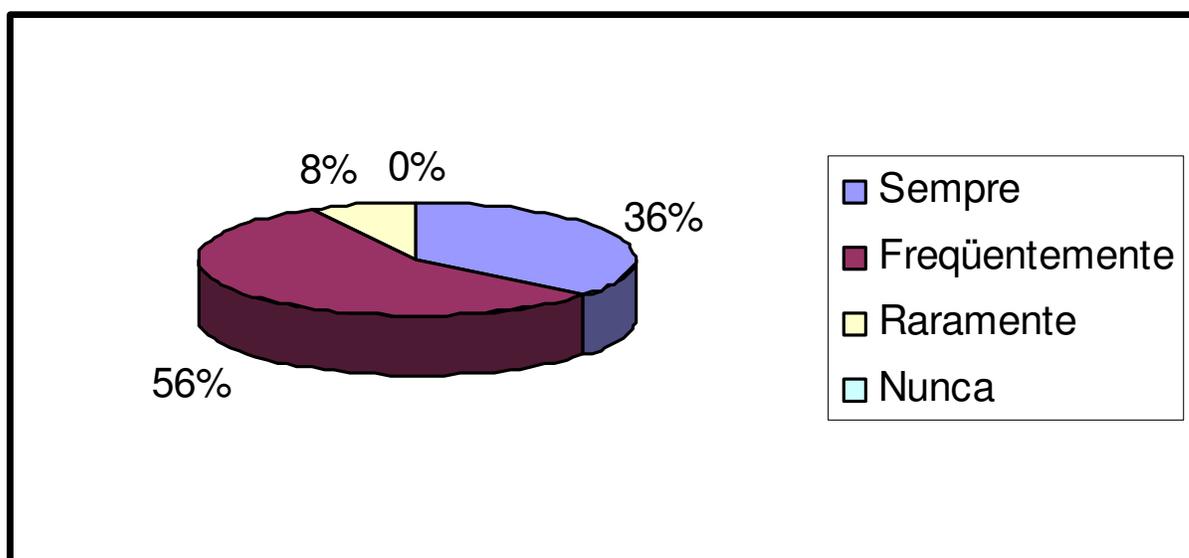
Trata-se de um outro resultado com elevado grau de convergência, que vem validar a segunda hipótese e o objetivo geral da pesquisa que é “compreender como as mudanças organizacionais devem ser geridas.”

**Questão 06** - Uma mudança inserida sem os recursos necessários (material, equipamentos, local, equipe, estrutura) para que os funcionários trabalhem, está sujeita a uma resistência?

**TABELA 06** – Falta de recursos

Alternativas	Nº de respostas	Percentual
Sempre	18	36%
Freqüentemente	28	56%
Raramente	4	8%
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Aline Arrivabene Cordeiro, para monografia, em maio de 2006.



**GRÁFICO 06** – Falta de recursos

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Aline Arrivabene Cordeiro, para monografia, em maio de 2006.

### **Comentários:**

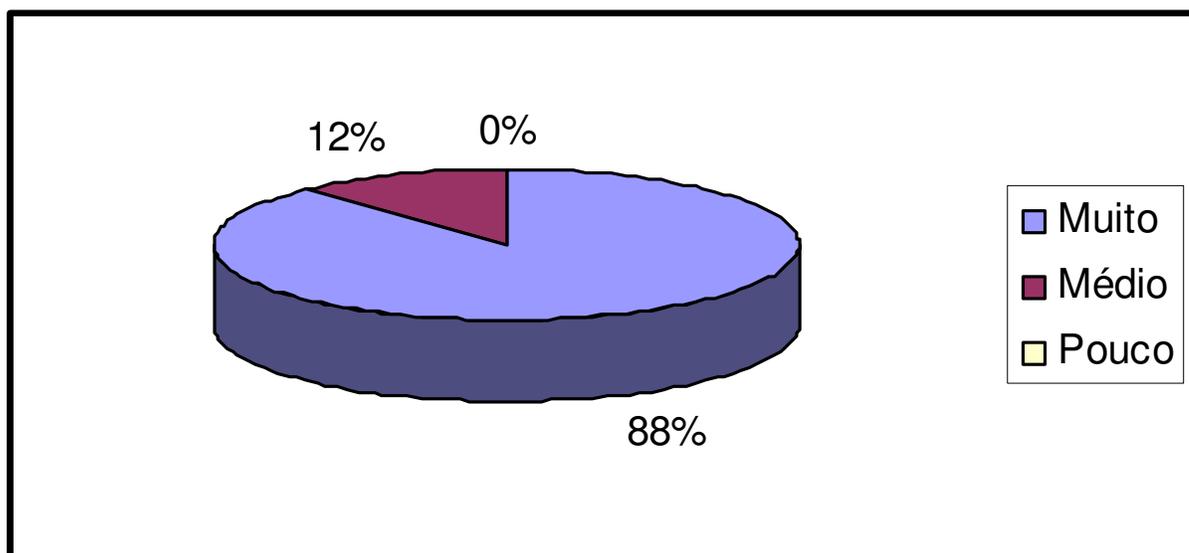
Com referência a falta de recursos 56% dos respondentes afirma que uma mudança inserida sem os recursos necessários freqüentemente está sujeita a uma resistência, enquanto 36% afirmaram que sempre está sujeita e apenas 8% afirmam que raramente está sujeita a uma resistência quando inserida sem os recursos necessários.

**Questão 07** - A motivação dos funcionários e seu envolvimento com a Instituição de Ensino Superior colaboram para a diminuição de uma possível resistência ?

**TABELA 07** – Motivação e envolvimento dos funcionários

Alternativas	Nº de respostas	Percentual
Muito	44	88%
Médio	6	12%
Pouco	0	0
<b>TOTAL</b>	50	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Aline Arrivabene Cordeiro, para monografia, em maio de 2006.



**GRÁFICO 07** – Motivação e envolvimento dos funcionários

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Aline Arrivabene Cordeiro, para monografia, em maio de 2006.

### **Comentários:**

Trata-se do resultado com maior grau de convergência (100%), que vem validar a segunda hipótese e o objetivo geral .

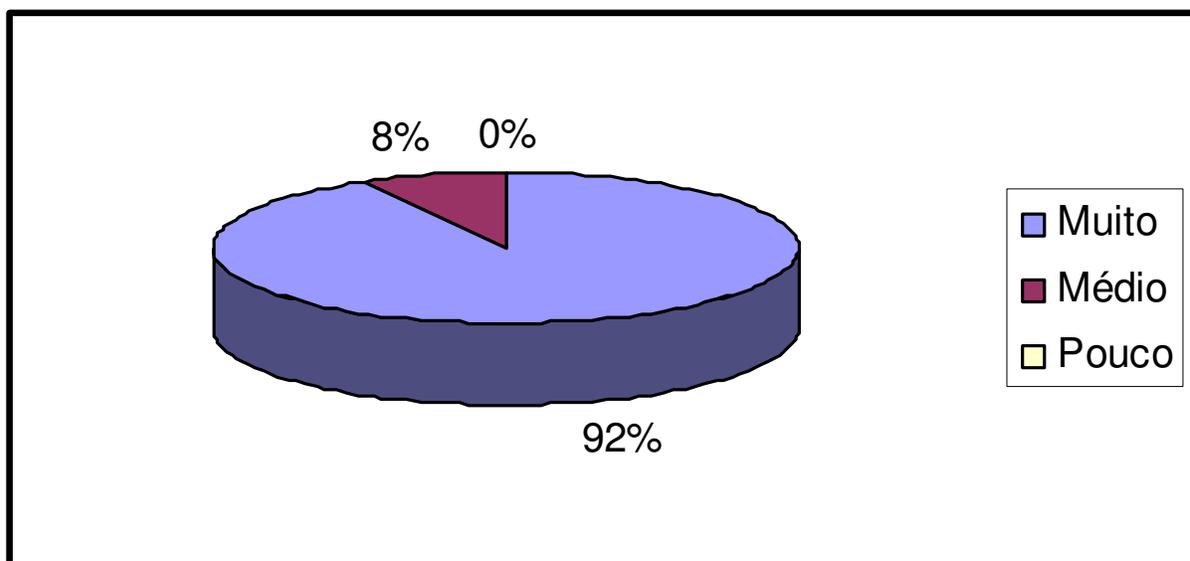
Conclui-se que a motivação, a decorrente aceitação e participação das pessoas envolvidas com as mudanças são vitais para o processo de mudanças.

**Questão 08** - A troca de informações e o esclarecimento de dúvidas em momentos de mudança podem ajudar a minimizar uma possível resistência?

**TABELA 08** – Troca de informações e esclarecimento

<b>Alternativas</b>	<b>Nº de respostas</b>	<b>Percentual</b>
Muito	46	92%
Médio	4	8%
Pouco	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Aline Arrivabene Cordeiro, para monografia, em maio de 2006.



**GRÁFICO 08** – Troca de informações e esclarecimento

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Aline Arrivabene Cordeiro, para monografia, em maio de 2006.

**Comentários:**

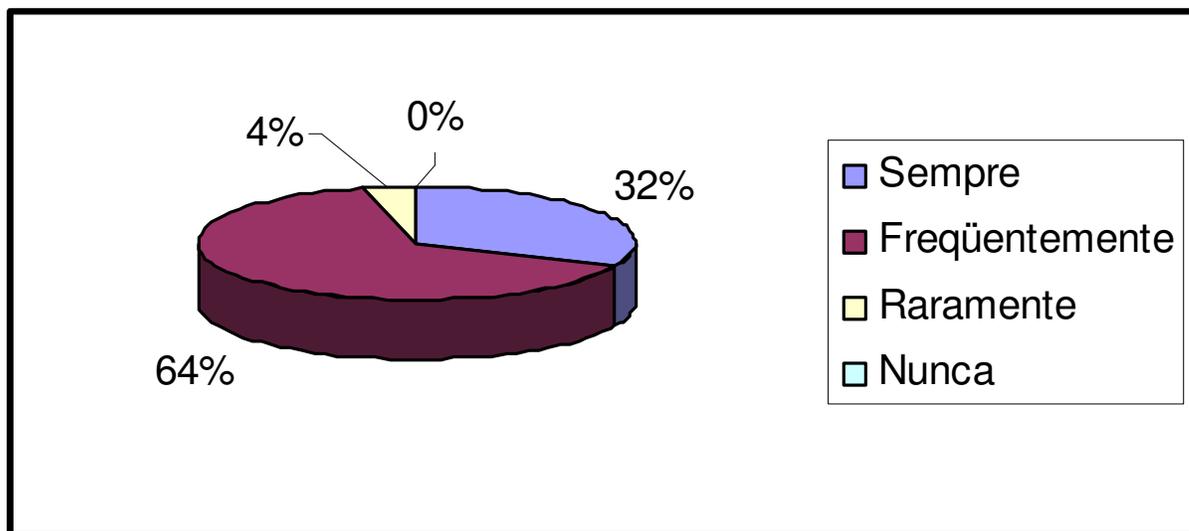
Trata-se de mais um resultado com o maior grau de convergência (100%), que além de validar a segunda hipótese, comprova o grau de coerência nas respostas e informações repassadas pelos entrevistados.

**Questão 09** - A alteração dos hábitos e costumes dos colaboradores pode ocasionar uma resistência à mudança?

**TABELA 09** – Alteração de hábitos e costumes

<b>Alternativas</b>	<b>Nº de respostas</b>	<b>Percentual</b>
Sempre	16	32%
Freqüentemente	32	64%
Raramente	2	4%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Aline Arrivabene Cordeiro, para monografia, em maio de 2006.



**GRÁFICO 09** – Alteração de hábitos e costumes

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Aline Arrivabene Cordeiro, para monografia, em maio de 2006.

**Comentários:**

De acordo com o questionário aplicado, 64% dos respondentes consideram que a alteração de hábitos e costumes dos colaboradores frequentemente pode ocasionar uma resistência à mudança, enquanto 4% afirmam que raramente

Constata-se um elevado grau de convergência na questão relacionada ao objetivo específico que propõem “Identificar os fatores que aumentam e minimizam a resistência dos liderados a mudança implementada de forma não planejada pelas lideranças”.

## **5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

A análise e a interpretação dos resultados consideraram os aspectos da revisão de literatura e as informações repassadas pelos entrevistados. Na realidade os textos que deram a sustentação teórica, não forneceram subsídios diretos à solução do problema da pesquisa nem no alcance dos objetivos, que foram obtidos a partir das entrevistas e da aplicação de questionários, talvez por se tratar de um tema complexo, de difícil abordagem, porém de grande interesse, pois as mudanças são necessárias e sempre poderá ocorrer resistências por parte das pessoas envolvidas.

De acordo com as entrevistas feitas com as lideranças e o questionário aplicado com os liderados das duas instituições de ensino superior UniCEUB e IESB, que teve como objetivo analisar como uma mudança organizacional deve ser implementada, verificou-se que a falta de clareza nas informações sobre novas mudanças a serem implementadas segundo 64% dos respondentes, freqüentemente contribui para o aumento da resistência e para o Coordenador do curso de Administração do IESB a falta de clareza é o principal fator para o aumento da resistência à mudança organizacional.

A falta de clareza no processo de mudanças organizacionais é um dos problemas que está intimamente ligado ao objetivo geral da pesquisa e relacionado com a hipótese de solução que prevê “as mudanças implementadas de forma não planejada possuem maiores chances de sofrerem resistência”. Pois sem planejamento a liderança não tem tempo para esclarecer as possíveis dúvidas das pessoas que serão afetadas pela mudança. A falta de clareza acaba sendo a precursora de outros fatores como por exemplo dúvidas, medo, ansiedade e geralmente quando a mudança não está clara para uma pessoa é porque ela provavelmente não obteve treinamento e/ou

não participou do processo, o que remete mais um dos fatores que aumentam a resistência à mudança.

Assim, conforme resultado obtido nas respostas às questões 05 e 07 do questionário a maioria dos respondentes afirma que a falta de opinião, motivação, envolvimento e participação dos funcionários são fatores que contribuem para o aumento da resistência. Segundo o Coordenador do curso de administração do IESB, uma boa liderança deve envolver seus liderados nos processos organizacionais e que esse envolvimento é um fator importante para a redução da resistência.

Na opinião do Diretor de faculdade de ciências sociais do UniCEUB sempre que envolver participação e motivação de liderados, a liderança deve estar atenta para outros fatores organizacionais como a gestão e a estrutura, pois caso esses dois fatores não permitam que os liderados participem das discussões à respeito de mudanças a liderança corre o risco de incentivá-los e frustrá-los a partir do momento em que eles passam a ter noção de que precisam mudar, querem mudar e a estrutura ou gestão da instituição não permite que isso ocorra seja pela burocracia, inflexibilidade ou cultura.

A questão 03 mostra que 60% dos liderados afirmam que uma liderança autoritária freqüentemente contribui para uma possível resistência, enquanto 40% responderam que sempre contribui. Conforme descrito na página 17 deste trabalho, Judson afirma que o perfil da liderança também influencia no grau de resistência e que lideranças democráticas podem ajudar os indivíduos a compreender certas compensações por parte da mudança e que se essas compensações forem suficientemente grandes então o indivíduo poderá encará-la de forma mais favorável.

Observa-se que a liderança exerce um papel fundamental na redução da resistência dos liderados na implementação de uma mudança organizacional, uma vez que cabe a ela conhecer a mudança que será implementada, conhecer a gestão e a estrutura da sua instituição e conhecer as habilidades, os anseios e motivação de seus liderados para que a partir daí trace uma estratégia de implementação da mudança, oferecendo um pacote de treinamento adequado, esclarecendo as dúvidas e incentivando a participação dos liderados em um determinado grau de forma que os mesmos reajam de forma favorável à mudança.

Também é relevante e necessário considerar que, no caso específico desse universo “entidades privadas de ensino superior” contempla um perfil profissional mais questionador e participativo, o que, de certa forma é incompatível com um processo autoritário de implementação de mudanças. Trata-se, portanto de um resultado que valida a hipótese que estabelece relação com as “O perfil da liderança influencia no nível de resistência à mudança dos liderados.”

Na questão 08, 92% dos respondentes afirmam que a troca de informações e o esclarecimento de dúvidas em momentos de mudança ajudam a minimizar uma possível resistência, conforme descrito na página 16 deste trabalho, segundo Judson toda mudança quando anunciada gera dúvidas nas pessoas envolvidas e antes que essas dúvidas gerem mais resistência, é importante que as lideranças estejam preparadas para antecipá-las. Ou seja mais uma vez a importância de uma mudança ser planejada, quanto mais as lideranças tiverem uma visão de futuro, fizerem estudo de cenários e estiverem atentas as mudanças que estão correndo em seu ambiente externo, mais tempo elas terão para se planejar e preparar a instituição e seus liderados para as novas mudanças.

A questão 02 mostra claramente que a falta de treinamento e orientação a respeito de uma nova mudança a ser implantada dentro de uma Instituição de Ensino Superior colabora para o aumento de uma possível resistência, isso se confirma no embasamento teórico conforme descrito na página 22 deste trabalho, onde Mota afirma que o maior desafio para romper o ciclo de resistência dos professores à incorporação de novas tecnologias na sala de aula é a capacitação dos mesmos. Pois quando não lhe é oferecido um meio de capacitação ele tende a resistir a utilizar os métodos e tecnologias aos quais não está habituado, por isso não adianta as Instituições se modernizarem e comprarem equipamentos se os seus professores não sabem utiliza-los, se eles não conseguem visualizar benefícios nesta mudança, não conseguem vislumbrar novas possibilidades de metodologia e se não estiverem motivados a preparar novas aulas utilizando os novos recursos.

## **6 COMPROVAÇÃO DAS HIPÓTESES**

Em se tratando das hipóteses deste estudo, mediante o questionário aplicado e de acordo com as respostas obtidas, pode-se afirmar referente a cada hipótese o seguinte:

Quanto à hipótese: “o perfil da liderança, influência no nível de resistência à mudança dos liderados.”

De acordo com o embasamento teórico e os dados obtidos no questionário, ficou comprovado que o perfil da liderança influencia sim no nível de resistência dos liderados.

Uma vez que 60% dos liderados responderam que freqüentemente e 40% responderam que sempre uma liderança autoritária contribui para uma possível resistência.

Na revisão de literatura, conforme descrito na página 17 deste trabalho, Judson afirma que o perfil da liderança também influencia no grau de resistência. E como a liderança autocrática-burocrática não busca a participação, o envolvimento e a motivação de seus liderados que são alguns dos fatores que contribuem para a diminuição de uma possível resistência, pode-se concluir que o esse estilo de liderança contribui para o aumento de uma resistência à mudança.

Quanto à hipótese: “mudanças implementadas de forma não planejada possuem maiores chances de sofrerem resistência.” De acordo com o embasamento teórico ficou comprovado que mudanças implementadas de forma não planejada possuem maiores chances de sofrerem resistência.

Segundo Robbins conforme descrito na pagina 16 deste trabalho, as mudanças planejadas além de serem pró-ativas possuem menor grau de resistência, pois as lideranças têm mais tempo para trabalhar as dúvidas e anseios de seus liderados, e adquirir sua confiança, fatores que segundo Judson, Barata e Lewin são essenciais para a redução da resistência a mudança.

## 6 CONCLUSÃO

A proposta deste trabalho monográfico foi fazer um estudo focado sobre resistência a mudança organizacional no contexto das instituições de ensino superior do Distrito Federal. Assim este trabalho objetivou mostrar como uma mudança organizacional deve ser implementada, de forma que os liderados resistam menos.

Para a realização da pesquisa foram necessárias duas estratégias de abordagem, uma vez que a revisão de literatura não forneceu os elementos necessários para se alcançar os objetivos nem validar as hipóteses, sendo preciso, para tanto, a realização de pesquisa de campo baseada nas entrevistas aos diretores, (considerados na metodologia desta pesquisa como lideranças) e aplicado o questionário aos professores e coordenadores dos cursos de administração (considerado liderados).

Para tanto, foi elaborado algumas perguntas para orientar as entrevistas e obter os elementos necessários para alcançar os objetivos e validar as hipóteses de solução. As questões foram baseadas em alguns elementos identificados na revisão bibliográfica para contemplar todos os elementos da pesquisa.

As questões também consideraram as mudanças que vem sofrendo o contexto em que as instituições de ensino superior estão inseridas, cabendo às lideranças das instituições implementá-las de forma planejada, com participação, capacitação e motivação de seus liderados para que os mesmos reajam favoravelmente à mudança.

Alguns fatores que contribuem para o aumento da resistência à mudança extraídos da revisão bibliográfica foram abordados no questionário aplicado com os liderados, o que ajudou a constatar que houve pouca divergência entre as opiniões das lideranças, com relação aos liderados.

Por outro lado, conforme demonstrado na análise dos resultados, a onde é explorado um dos trechos de uma entrevista, de uma das lideranças que aponta a preocupação que as lideranças devem ter ao tentar engajar a participação dos liderados na construção do projeto de mudança organizacional, pois às vezes a estrutura da instituição ou o modelo de gestão adotado não permite a participação dos liderados.

Outro fator relevante da referida entrevista à citada liderança, é o fato de que muitas mudanças têm caráter estratégico, no que diz respeito à competitividade de mercado, sendo necessário manter sigilo, o que muitas das vezes impede uma participação mais efetiva dos liderados.

Porém no contexto global das respostas das lideranças e dos liderados, ficou evidenciado que a falta de clareza, o não esclarecimento de dúvidas, a não participação, a falta de capacitação e o não envolvimento dos liderados sobre novas mudanças são os principais fatores para o aumento de uma resistência. Sendo assim, importante destacar que estava previsto nos objetivos específicos a identificação desses fatores.

Outro fator relevante para ambos os grupos de respondentes é a questão do estilo de liderança que também contribui para o aumento de uma resistência, uma vez que o estilo autoritário- burocrático não incentiva a motivação e participação de seus funcionários, nem se preocupa com suas opiniões, conforme visto no embasamento teórico.

Alem desses aspectos, em destaque, também foi possível concluir que:

- a) O estilo de liderança interfere sim no nível de resistência;
- b) Os processos devem considerar os hábitos e costumes das pessoas a serem envolvidas pelas mudanças ou oferecidas vantagens de forma clara, compensatórias, para garantir a aceitação da mudança;
- c) É necessário garantir e demonstrar aos agentes que implementarão as mudanças, bem como para aqueles que serão atingidos pelas mudanças, a existência dos recursos necessários, inclusive para eventuais ajustes;
- d) É preciso estar sempre alertando e informando aos liderados, que geralmente oferece resistência às mudanças, que essas (as mudanças organizacionais) derivam da necessidade de ajuste às outras mudanças, até as decorrentes da globalização;
- e) É necessário demonstrar o envolvimento / comprometimento das lideranças das organizações, com as mudanças a serem implementadas;
- f) O programa das mudanças organizacionais deve contemplar o treinamento dos agentes que as executarão destacando as formas de abordagem junto às pessoas envolvidas.

O grande desafio tanto das Instituições de Ensino Superior quanto do Governo é estruturar um projeto para se criar uma nova geração de docentes versáteis, que consigam utilizar as novas tecnologias e mudanças a favor de uma melhor qualidade de ensino, que atenda as necessidades do mercado e que desperte em seus alunos a vontade de aprender.

Pelo exposto podemos afirmar que o objetivo geral da monografia foi alcançado, uma vez que foi estudado como as mudanças organizacionais devem ser geridas, bem como quais os fatores que devem ser levados em consideração na implementação de uma mudança e quais os fatores que aumentam e minimizam a resistência a mudança.

Outra constatação importante, é que se trata de um tema polêmico e de difícil abordagem, porém de extrema relevância para os processos de mudanças organizacionais, para ser esgotado apenas numa pesquisa monográfica, o que sugere ou recomenda que outros estudos complementares a este sejam feitos nesse espaço acadêmico, buscando maior interação com os aspectos administrativos das instituições de ensino superior, como negócio.

## REFERÊNCIAS

BAPTISTA, R. D. *A comunicação empresarial na introdução de novas tecnologias*. Revista da ESPM. São Paulo: Vol. 06 Jan/Fev - 1999.

BARATA, Ana Maria Mokarzel. *O Marketing das mudanças organizacionais*. Manaus: INPA, 2002.

CORDEIRO, Laerte Leite. *Outplacement*. São Paulo: 2 ed. Atlas, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *O Gerente Eficaz*. São Paulo: LTC, 1991.

FIGUEIREDO, Jayr de O.; MARINHO, Robson M.. *Liderança uma questão de competência*. São Paulo: Saraiva, 2005.

GÜNTHER, Hartmut. *Como elaborar um questionário*. Manual do Instituto de psicologia, UnB. Brasília: Memeo. 1999.

HUNTER, James C.. *Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

JUDSON, Arnold S.. *Relações humanas e mudanças organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1969.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Maria de Andrade. *Fundamentos da Metodologia Científica*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEWIN, Kurt. *Teoria do campo em ciência social*. São Paulo: Pioneira, 1965.

LIMA, Suzana Maria Valle. *Mudança organizacional – teoria e gestão*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MASLOW, Abraham H. *O Diário de Negócios de Maslow*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MASON, Robin. *Models of on-line courses*. *ALN Magazine*, Oct. 1998. Chicago: Disponível em: [http://www.aln.org/alnweb/magazine/vol2\\_issue/Masonfinal.htm](http://www.aln.org/alnweb/magazine/vol2_issue/Masonfinal.htm)

MAXIMIANO, Antonio Sergio Amaru. *Administração de projetos: Como transformar idéias em resultados*. São Paulo: Atlas 1997.

MCMANUS, Thomas Fox. *Special considerations for designing INTERNET based instruction*. *A GESTÃO acadêmica em debate*. Florianópolis: Insular, 2000.

MONTEIRO, A. V.; COSENTINO, Aldo; MERLIN, L. *Tendências pedagógicas e ensino à distância: conjecturas em direção a uma universidade colaborativa*. In: *AGESTÃO acadêmica em debate*. Florianópolis: Insular, 2000.

MOTA, Ronaldo. *Giz, quadro-negro e mídias integradas*. *A rede*, São Paulo, ano 1, nº 12, p. 38-42, março/2006.

MOTTA, Fernando Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVEIRA, Alfredo Gontijo. Reforma do ensino superior: *conteúdos e programas na reforma do ensino superior*. Disponível em 27/04/06: <http://www.comciencia.br/reportagens/2004/09/13.shtml>

PALDÊS, Roberto Ávila. *O uso da Internet no ensino superior*: estudo de caso da Universidade de Brasília. Projeto de Tese de Doutorado. Disponível em. <http://www.geocities.com/Cape.Canaveral/Lauch/5606>, 1998.

POSNER, Kouzes. O desafio da liderança. Rio de Janeiro: 3 ed. Campos, 2002.

REIS, Homero. Comunicação pessoal. Brasília: Centro Universitário de Brasília- UniCEUB, 2006.

ROBBINS, Stephen Paul. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: 7 ed. Prentice Hall (Pearson), 2003.

TEIXEIRA, Sebastião. *Gestão das Organizações*. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2001.

TOFFLER, Alvin. *Choque do futuro*. Rio de Janeiro: 7 ed. Record, 2001.

UNGER, Roberto Mangabeira. Virada no mundo. Disponível em 07/05/06: <http://www.law.harvard.edu/unger>.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1999.

VRIES, Manfred F. R. Kets de. *Liderança na Empresa: Como o Comportamento do Líder Afeta a Cultura Interna*. São Paulo: Atlas, 1997.

WOOD JR, Thomaz. *Reformando o ensino e o aprendizado de gestão da produção e operações*. In: SIMPOI, 2, 2000. São Paulo: EAG/FGV, 2000.