



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - Uniceub
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: RECURSOS HUMANOS

**A INFLUÊNCIA DO MODELO DE GESTÃO DA *TEAM LEADER* NA
RESISTÊNCIA A MUDANÇAS POR PARTE DA EQUIPE DE GERENTES DE
NOVOS NEGÓCIOS DO BANCO CITIBANK.**

FERNANDA PEREIRA EVANGELISTA
RA: 2052342/0

PROF. ORIENTADOR: ALANO NOGUEIRA MATIAS

Brasília/DF, Outubro de 2007.

FERNANDA PEREIRA EVANGELISTA

**A INFLUÊNCIA DO MODELO DE GESTÃO DA *TEAM LEADER* NA RESISTÊNCIA
A MUDANÇAS POR PARTE DA EQUIPE DE GERENTES DE NOVOS NEGÓCIOS
DO BANCO CITIBANK.**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Alano Nogueira Matias

Brasília/DF, Outubro de 2007.

FERNANDA PEREIRA EVANGELISTA

**A INFLUÊNCIA DO MODELO DE GESTÃO DA *TEAM LEADER* NA RESISTÊNCIA
A MUDANÇAS POR PARTE DA EQUIPE DE GERENTES DE NOVOS NEGÓCIOS
DO BANCO CITIBANK.**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Alano Nogueira Matias

Banca examinadora:

Prof. Alano Nogueira Matias
Orientador

Prof(a).
Examinador(a)

Prof(a).
Examinador(a)

Brasília/DF, Outubro de 2007.

“Tudo flui e nada permanece; tudo se afasta e nada fica parado... Não consegues banhar-te duas vezes no mesmo rio, pois outras águas e ainda outras sempre vão fluindo... É na mudança que as coisas acham repouso...”. Heráclito.

Dedico,

Aos meus pais, pela compreensão e paciência que sempre tiveram comigo, para sempre serão exemplos de sabedoria e experiência.

Agradeço,

Primeiramente a Deus por iluminar os caminhos da minha vida e estar sempre comigo, sem Ele nada seria.

A toda a minha família e amigos, em especial minha amiga Paula e meu namorado Léo que permaneceram ao meu lado.

A todas as pessoas que trabalham comigo e me ajudaram na realização desta monografia.

Ao orientador Alano pelo apoio acadêmico.

Finalmente agradeço a todas as pessoas que de certa forma puderam me ajudar com esta monografia, fruto de muito trabalho, perseverança e dedicação.

RESUMO

A mudança não é um termo novo, seja qual for o sentido ou cenário, ela faz parte de nossas vidas. O intuito inicial deste trabalho é estudar a resistência das pessoas com relação às mudanças, visto que é compensador tanto para as pessoas como para as organizações. O ambiente empresarial está cada vez mais competitivo e obriga as organizações a mudar rapidamente, assim é imprescindível que os administradores saibam como lidar com a resistência dos funcionários. Verificou-se a influência do modelo de gestão da *Team Leader*, líder da equipe de gerentes do setor DSF do banco Citibank em Brasília, sobre as mudanças. Para a realização do trabalho foram feitas pesquisas bibliográficas, entrevista e aplicação de questionários. Constatou-se que há resistência por parte da equipe dos gerentes diante das mudanças e que o modelo de gestão da *Team Leader* é predominantemente democrático e exerce influência sobre os liderados de forma a diminuir a resistência. Foi constatada mediante pesquisa a importância do líder nas organizações. A liderança possibilita a organização obter melhores resultados e alcançar os objetivos de forma eficaz, além de minimizar a resistência dos liderados. As pessoas sentem receio do que é novo e a instabilidade não é atraente.

Palavras Chave: Liderança, Processo de mudança e Resistência.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
2 DESENVOLVIMENTO	
2.1 Metodologia	11
2.2 Método de Abordagem.....	11
2.3 Métodos de Procedimento	12
2.4 Técnicas de Pesquisa	12
2.5 Universo da Pesquisa	13
3 EMBASAMENTO TEÓRICO	14
3.1 Histórico de Resistência a Mudanças	14
3.2 Conceitos de Resistência a Mudanças	17
3.3 Tipos de Mudança.....	20
3.4 Fatores que Influenciam o Processo de Mudança	22
3.5 Liderança	24
3.6 Estilos de Liderança.....	25
3.6.1 Liderança Democrática	26
3.6.2 Liderança Autocrática.....	27
3.6.3 Liderança Liberal.....	28
3.6.4 Liderança Orientada para as Tarefas.....	29
3.6.5 Liderança Orientada para as Pessoas	29
3.6.6 Liderança Bidimensional	30
3.6.7 Liderança Situacional	30
3.6.8 Teoria dos Traços	31
3.7 Comunicação	32
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS	33
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	39
6 CONCLUSÃO.....	41
REFERÊNCIAS	42
APÊNDICE A.....	44
APÊNDICE B.....	47

1 INTRODUÇÃO

Uma mudança ou transformação pressupõe uma alteração de uma situação presente por qualquer motivo, para outra situação futura, seja inesperada ou planejada. As mudanças fazem parte de nosso dia-a-dia, algumas são eficazes e identificadas como positivas, porém, outras não ocorrem como se deseja. Qualquer que seja seu resultado é importante preparar as pessoas para aceitá-las de forma construtiva a fim de obter maior experiência, conhecimento e facilitar a adaptação.

A liderança é o processo de influenciar, conduzir e motivar um indivíduo ou um grupo de pessoas exige do líder muitas habilidades. No decorrer deste trabalho serão abordados estilos de liderança e traços de personalidade, a fim de auxiliar o líder em seu desafio de atingir os objetivos da organização influenciando outras pessoas.

O tema dessa monografia é resistência a mudanças e o objetivo geral é analisar a importância do modelo de gestão da *Team Leader* com relação à resistência a mudanças por parte de sua equipe de gerentes de novos negócios. Nessa perspectiva, foi feito um estudo da liderança para identificar qual a gestão utilizada pela líder, e ainda para a realização desta análise foram identificados alguns objetivos específicos, listados como:

- a) Descrever os conceitos de liderança e de resistência a mudanças;
- b) Estudar os tipos de liderança;
- c) Avaliar a resistência a mudanças por parte da equipe de gerentes de novos negócios;
- d) Identificar o perfil da *Team Leader*, e verificar a influência na resistência a mudanças;
- e) Relacionar a resistência a mudanças com o modelo de gestão da *Team Leader*.

Todos os objetivos específicos abordados acima foram listados com o intuito de solucionar o seguinte problema: qual a influência do modelo de gestão da *Team Leader* na resistência a mudanças por parte de sua equipe de gerentes de novos negócios do banco Citibank?

Verifica-se que as organizações fornecedoras de produtos ou de serviços têm dificuldade de enfrentar os novos desafios da competitividade, são visíveis problemas como atrasos, má qualidade no atendimento, produtos danificados entre

várias reclamações, assim é necessário um estudo a respeito deste novo ambiente de negócios para que as organizações parem de simplesmente reagir às mudanças e passem a criá-las.

O mundo é dinâmico em sua totalidade, e sofre alterações significativas com o tempo. A preocupação com as questões ambientais e com as transformações do mundo daqui a alguns anos tem se agravado devido à instabilidade no Séc XXI.

A inserção tecnológica tornou-se um fator essencial no ambiente empresarial e cria a necessidade de constantes atualizações. A velocidade é um fator competitivo e o surgimento do trabalho temporário e do trabalho em casa via Internet torna-se imprescindível que as pessoas sejam mais flexíveis, adaptáveis e estudiosas, visto que a realidade exige um constante aprendizado.

O aumento da competição empresarial tem se agravado e tornando a sobrevivência de pequenas e médias empresas cada vez mais difíceis, resultando em fusões e associações com antigos concorrentes. Conseqüentemente tornam as estruturas organizacionais mais compactas e as contratações mais exigentes, dificultando a promoção vertical. O capital intelectual se tornou uma vantagem competitiva.

Após sondar tantas mudanças, é possível analisar a importância do tema. As empresas devem incentivar a quebra de paradigmas, a participação ativa dos funcionários com idéias inovadoras e as transformações, como algo positivo tanto para a empresa como para seu progresso intelectual e profissional.

Solucionando o problema apresentado, a organização poderá avaliar o andamento das atividades do setor, servir de parâmetro para o líder, que de acordo com o resultado pode reavaliar sua gestão. Depois de identificada qual o melhor estilo de liderança, o líder terá condições de manter sua equipe motivada.

Para atingir o resultado, foi feita uma pesquisa no banco Citibank Brasília, no setor DSF, em inglês *Direct Sales Force* e significa em português, força de venda direta. Para a realização da pesquisa foi feita uma entrevista com a líder da equipe, também conhecida como *Team Leader* e foram aplicados questionários para os quinze gerentes de novos negócios. O setor é principalmente responsável pela prospecção de novos clientes.

O trabalho está dividido principalmente em seis partes, composta por esta, introdução, desenvolvimento da pesquisa, embasamento teórico, apresentação dos dados, análise e interpretação dos dados e conclusão. No desenvolvimento da

pesquisa serão expostos os métodos e técnicas para sua realização. No embasamento teórico encontram-se os principais conceitos, implicações e teorias, em seguida foi feita a exposição dos dados coletados, sua análise, sua interpretação e as considerações finais, na conclusão.

A pesquisa é viável por ser desenvolvida no banco Citibank, onde a pesquisadora trabalha atualmente, facilitando o acesso as informações indispensáveis para o sucesso da pesquisa.

2 DESENVOLVIMENTO

A seguir serão apresentados os métodos utilizados para a execução deste trabalho, que possibilitará um acompanhamento mais detalhado do processo, uma visão geral a respeito do andamento e finalização da pesquisa.

2.1 Metodologia

Trata-se de um processo racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar resposta ao problema proposto. A pesquisa é a consequência da busca por essa resposta, se faz necessária quando não há informações suficientes para a resolução do problema. (GIL, 2002).

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p.155):

A pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

A metodologia é a parte do trabalho que expõe os métodos utilizados para se atingir os resultados da monografia e como eles foram utilizados, detectando erros e auxiliando o pesquisador. (LAKATOS e MARCONI, 2003).

A metodologia corresponde à especificação da pesquisa, responde a várias questões: como?, com quê?, onde?, quanto?. (LAKATOS e MARCONI, 2006, p.153).

Esta monografia foi do tipo escolar, segundo Lakatos (2006, p. 154) afirma que "... trabalhos de caráter didático, apresentados ao final de um curso específico,... Também chamados trabalhos de média divulgação, porque são baseados em dados de segunda mão".

A metodologia utilizada para a elaboração desta monografia foi a pesquisa exploratória, que focou dois pontos: a abordagem do problema com levantamento de dados e o embasamento teórico com a pesquisa bibliográfica, documental e de campo.

2.2 Método de Abordagem

Quanto ao método de abordagem, foi utilizado para a pesquisa o Método Dedutivo.

É um método científico que tem o propósito de explicar as informações contidas em premissas, tira-se conclusões implícitas, não aumenta o conteúdo das premissas, neste método não há graduações intermediárias. (LAKATOS e MARCONI, 2003).

2.3 Métodos de Procedimento

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p.221) “constituem etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos e menos abstratas”.

Para a pesquisa foi desenvolvido o método de procedimento monográfico.

Este método consiste em um estudo de uma realidade segmentada e chega a fenômenos gerais, observando e analisando em todos os aspectos o tema escolhido. (LAKATOS, 2003).

2.4 Técnicas de Pesquisa

Para o desenvolvimento desta monografia utilizou-se de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo com a utilização de entrevista e a aplicação de questionários.

Segundo Lakatos e Marconi (2007, p.98):

O questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário informante pelo correio ou por um portador; depois de preenchido o pesquisado devolve-o do mesmo modo.

A pesquisa é bibliográfica porque recorre ao uso de material acessível ao público em geral, como livros, revistas, monografias, vídeos entre outros a disposição, e este foi o método adotado para a pesquisa. (VERGARA, 2000).

Conforme Manzo (*apud*, Lakatos e Marconi 2003, p.183) a pesquisa bibliográfica “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente”.

A pesquisa de campo é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre o fenômeno estudado ou no local onde dispõe de elementos para explicá-lo, a partir do conceito verificou-se que foi realizada a pesquisa de campo, no setor DSF do banco Citibank onde houve a investigação do processo de resistência a

mudanças. (VERGARA, 2000,).

Para Lakatos e Marconi (2007, p.92), “entrevista é um encontro entre duas pessoas a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

A entrevista foi realizada com a *Team Leader*, líder do setor DSF do banco Citibank.

Os questionários foram aplicados no setor DSF para os gerentes de novos negócios.

2.5 Universo da Pesquisa

Afirmam Lakatos e Marconi (2003, p.223), “é conjunto de seres animados e inanimados que apresentem pelo menos uma característica em comum”.

É a definição da população, como empresas, produtos, pessoas, entre outros, todos os elementos que possuem características e são objetos de estudo desta pesquisa. (VERGARA, 2000, p.50).

Assim a delimitação do universo da pesquisa apresentou estudos sobre as mudanças ocorridas no setor DSF do banco Citibank na agência do setor comercial sul em Brasília, do mês de maio até a presente data. São 15 gerentes de novos negócios, uma estagiária e a *Team Leader*, entre homens e mulheres com faixa etária oscilando entre 20 e 35 anos.

A amostra, segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 223), “Só ocorre quando a pesquisa não é censitária, isto é, não abrange a totalidade dos componentes do universo”.

Por se tratar de um censo, não houve a necessidade de apresentação da amostra.

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

3.1 Histórico de Resistência a Mudanças

As organizações passaram por três grandes etapas desde o século XX. A primeira foi a era da industrialização clássica, onde a estrutura predominante era a piramidal, centralizadora, rígida e inflexível, uma estrutura funcional e burocrática. O mundo se caracterizava por mudanças vagarosas e previsíveis, assim a preocupação estava voltada para a eficiência, na padronização e simplificação dos processos. Os funcionários eram vistos como fornecedores da mão de obra. (CHIAVENATO, 2004).

Assim nesta primeira etapa os funcionários eram simples prestadores de serviço, não tinham hegemonia ou autonomia para auxiliar no processo de decisão. A estrutura piramidal contribuiu para centralizar o poder nas mãos de uma só pessoa. Esta estrutura não é rápida, mas burocrática, a ponto de talvez não suportar a nova realidade do séc XXI.

A segunda etapa é a era da industrialização neoclássica, caracterizada pela estrutura matricial e mista com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços, o mundo começou a mudar de maneira mais rápida e intensa. As empresas enfatizaram a adaptação ao ambiente, os funcionários passaram a ser recursos da empresa. (CHIAVENATO, 2004).

Verifica-se nesta etapa a preocupação empresarial de acompanhar as mudanças ambientais, esta preocupação foi fundamental para o início processo de mudança e adaptação. A adaptação estrutural surgiu como uma tentativa de tornar a organização mais ágil e competitiva, a estrutura caracterizada por departamentalização descentralizou o poder, as pessoas passaram a ter dupla subordinação, uma direta.

A terceira e última etapa é caracterizada pelo século XXI, estrutura fluida e flexível, ênfase na mudança e inovação, valorização do conhecimento e da criatividade, funcionários como seres humanos proativos, dotados de inteligência e habilidades que devem ser motivados e impulsionados. O ambiente organizacional mutável, turbulento, com grandes e intensas mudanças. (CHIAVENATO, 2004).

Assim esta última etapa é caracterizada principalmente pelas mudanças intensas, rápidas e seqüenciais do dia a dia, a tecnologia revolucionou a vida das pessoas, encurta distâncias e fornece informações em tempo real, assim as

empresas que conseguem lidar com essas informações e transformá-las rapidamente em oportunidades e vantagem competitiva, são bem sucedidas.

Verifica-se com o estudo do desenvolvimento da administração, que a escola tradicional estava preocupada unicamente com suas atividades, pouco se importando com as necessidades, desejos e aspirações de seus funcionários. A função líder era apenas estabelecer e impor critérios de realização das tarefas. (CURY, 2000).

Sendo assim, verifica-se que em seu princípio as organizações consideravam seus funcionários como mão-de-obra, não se importando com suas necessidades, tendo uma estrutura centralizada, concentrando o poder e as decisões em uma única pessoa. Possuindo uma característica pouco flexível e resistente a mudanças.

Com a escola behaviorista, o estudo da administração passou a se voltar para os problemas do homem dentro da organização e sua motivação, muda o foco das tarefas para as pessoas. A partir desta perspectiva surge o estudo mais aprofundado dos líderes e seus diversos estilos de liderança. (CURY, 2000).

A partir de então, começa a ficar visível a necessidade de fornecer uma atenção especial para as pessoas buscando com isso funcionários mais motivados e interessados em atingir as metas. O surgimento da gestão de pessoas possibilitou a organização um crescimento interno, no sentido de melhorar o clima organizacional.

Assim várias mudanças organizacionais foram consolidadas, seguidas de um processo de adaptação, desde mudanças estruturais a culturais, à medida que o mundo se transforma, as organizações vêem a necessidade de acompanhá-lo.

Verificou-se a valorização do homem, agora reconhecido como dotado de habilidades e competências que motivado proporciona mais eficiência para as organizações, a área de gestão de pessoas passou a ser uma consultoria interna, mais transparente e aberta, onde acordos podem ser consolidados.

Segundo Caldas e Wood (1999, p.136):

Há pelo menos 10 anos as organizações vêm experimentando uma febre de processos de mudança. Palavras como *dowsizing* tornaram-se dolorosamente familiares para os executivos e negativamente reconhecidas por acadêmicos. Novos gurus tornaram-se ricos e famosos.

Sendo assim, com as inúmeras transformações, várias teorias caem em desuso enquanto outras se iniciam.

A partir do ano de 2000, verificou-se no mercado que a maioria das empresas têm optado por diminuir de tamanho, a fim de aumentar a produtividade e a eficiência na utilização de recursos e reduzir custos. (MAXIMIANO, 2004).

Assim a nova realidade é de uma administração participativa. O surgimento de novos paradigmas traz o processo de mudança e adaptação à tona, a diminuição da chefia trouxe aos demais funcionários, antes vistos somente como parte operacional, mais hegemonia e reconhecimento. Os funcionários podem participar do processo decisório e a chefia os coordena.

Segundo Welch (2005, p.123) “Ao longo de mais de uma década, toda uma indústria se dedicou ao tópico, toda ela vendendo quase sempre a mesma tônica: mude ou morra”.

A partir da curta tônica citada por Welch, verifica-se que o processo de mudança, por volta dos últimos dez anos, foi drástico, comprova que as empresas devem se adaptar às mudanças e ainda de forma rápida.

Segundo Robbins e Decenzo (2004, p. 23):

As empresas fortes de hoje, obtiveram sucesso porque são enxutas, rápidas e flexíveis. Estão orientadas para a qualidade; organizam o trabalho ao redor de equipes, criam ambientes de trabalho éticos, minimizam as despesas gerais hierárquicas e exibem habilidades empresariais quando enfrentam mudanças.

Seguindo o raciocínio de Robbins e Decenzo, algumas mudanças como o aumento no nível educacional da mão de obra, a inserção de mulheres e deficientes físicos no mercado de trabalho. Os desafios futuros requerem dos administradores uma evolução em suas habilidades de percepção, análise e adaptação às barreiras e oportunidades produzidas pela mudança. (KWASNICKA, 2004).

Consolidando o pensamento dos autores, as empresas do setor bancário têm estipulado metas e comissões para seus funcionários que presenciam a cada dia o aumento de mulheres em cargos gerenciais, inserção de estagiários, menores aprendizes e deficientes físicos.

Neste séc XXI o mundo é mais exigente com as empresas, que devem atender rapidamente as necessidades do mercado. Aumentará o número de multinacionais, conseqüentemente a preocupação com a adaptação de diversas culturas cujos valores talvez, sejam conflitantes com os valores pessoais do indivíduo. (KWASNICKA, 2004).

A partir da realidade exposta por Kwasnicka, pode-se dizer que as pessoas terão de se adaptar às novas culturas devido à globalização que iniciou esse processo de forma superficial, a tendência será uma maior interação com culturas distintas.

Verifica-se que o aumento da competitividade tornou os consumidores mais exigentes. Assim o mundo empresarial deve ser mais dinâmico e adaptável. Ferramentas de gestão tendem a se tornar cada vez mais complexas, a fim de manterem as empresas atualizadas com a satisfação dos consumidores, suas aspirações e necessidades. (KWASNICKA, 2004).

Infere-se ainda que as organizações tendem a ser mais dinâmicas e espontâneas, já que a previsibilidade não auxiliará o processo de decisão. Para o futuro, espera-se uma maior interação com o exterior, culturas diferentes terão de interagir e trabalhar juntas.

Prevê Kwasnicka (2004, p.25):

Uso maior de criatividade. Menor ênfase na hierarquia e maior ênfase na melhoria ou enriquecimento da tarefa, as resistências às mudanças talvez sejam substituídas pelo incentivo às inovações e às pesquisas criativas.

Em resumo, ao longo da história foram verificadas inúmeras mudanças no âmbito empresarial, os funcionários antes vistos como simples mão-de-obra se tornaram o capital intelectual das empresas, o que nesta Era do conhecimento é vantagem competitiva. Assim cabe às organizações do futuro prepararem seus funcionários para lidarem com as mudanças e utilizá-las de modo estratégico.

3.2 Conceitos de Resistência a Mudanças

A resistência é um fenômeno de muitas facetas, que introduz atrasos, custos e instabilidades inesperados no processo de mudança. Manifesta-se antes e após sua implantação. (ANSOFF, 1991).

Robbins e Decenzo (2004, p. 143) afirmam que: “mudança é a alteração no ambiente, na estrutura, na tecnologia ou nas pessoas de uma organização”.

Do ponto de vista de um analista de estratégia, resistência é uma manifestação da irracionalidade de uma organização, uma recusa em reconhecer novas dimensões da realidade, racionar com lógica, e levar as deduções lógicas às últimas conseqüências. Já na percepção de um especialista, é uma manifestação

natural de racionalidades diferentes, de acordo com os quais os grupos e indivíduos interagem. (ANSOFF, 1991).

A mudança é um processo excitante e difícil, e a resistência é natural e deve ser esperada. A chave está em transformar a resistência em prontidão para a mudança, envolve abertura e recepção de novas idéias, tornar o sentimento de ansiedade em empolgação para mudar, tornar as mudanças desafiantes ao invés de ameaçadoras e manter as pessoas comprometidas com a mudança. (KRIEGEL E BRANDT, 1998).

Assim a resistência a mudanças resulta em fatores negativos, em perda de oportunidades e pode ser entendida tanto como medo de reconhecer novas realidades, como também uma manifestação natural que não pode ser simplesmente controlada.

Segundo Daft (1999, p. 232) “a mudança organizacional é definida como a adoção de uma nova idéia ou comportamento por uma organização”.

A mudança segundo Lisboa (2004)¹ é um processo de transição da situação atual para uma situação desejada, porém esta transição não é linear e nem tranqüila, inevitavelmente está associada a instabilidade, incerteza, tensão e conflito.

Entende-se que o processo de mudança não é simples, envolve a alteração do ambiente de trabalho e a adoção de novas idéias e comportamentos, despertam nos funcionários um sentimento de instabilidade. O ser humano por si só busca a estabilidade, mas as empresas adotaram uma postura cada vez mais dinâmica, obrigando seus funcionários a acompanhá-las.

A mudança é qualquer alteração articulada, planejada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha apoio e a supervisão da administração superior e atinja, integralmente, os componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico. A mudança sempre envolverá mudança de comportamento das pessoas, qualquer que seja a intensidade da necessidade de mudança. ARAÚJO (*apud* LIMA, 2003).

A mudança, segundo Lisboa (2004), é a falta de equilíbrio entre capacitação - que é a aptidão e a disposição para exercer sua função - e o desafio, que representa

¹ Pedro Lisboa, professor colaborador da UnB, 2º semestre do ano de 2004.

o perigo à oportunidade. Quando a capacitação é maior que o desafio, a mudança é considerada confortável, ao contrário, desconfortável.

A partir dos conceitos expostos por Lisboa, entende-se que as pessoas buscam insistentemente o controle das situações, estão sempre criando expectativas futuras. Assim, se a mudança a ser implantada não atender às expectativas das pessoas, ela se torna uma ameaça e gera desconforto. A mudança é relativa, pode ser entendida como positiva por uma pessoa, porém por outra não.

A resistência a mudanças por parte dos empregados tem quatro principais características: medo de perder algo de valor, resistência individual, medo do desconhecido e crença de que a mudança não é boa para a organização. (ROBBINS E DECENZO, 2004).

A resistência à mudança, segundo Lisboa (2004), é uma reação natural e inevitável das pessoas à quebra de expectativas e à perda do controle. É a manifestação do grau de desconforto.

Assim, a resistência pode ser consequência de algum empecilho sofrido ou acompanhado pelo funcionário que o impede de reconhecer a mudança como algo bom. Se ele tem percepções negativas associadas a mudanças, torna-se mais resistente a elas consequentemente.

Os empregados podem não ser entusiastas de suas próprias idéias inovadoras e acabam não apoiando-as ou não aprovando-as, preferem o status quo. (DAFT, 1999).

Segundo Robbins e Decenzo (2004, p.148):

Os gerentes deveriam ser motivados a iniciar as mudanças, já que estão preocupados em melhorar a eficácia de suas organizações. Entretanto a mudança pode ser uma ameaça para os gerentes e também para o pessoal não-administrativo. As organizações e as pessoas dentro dela desenvolvem uma inércia que as torna propensas a resistir a qualquer mudança, mesmo que esta seja benéfica.

As mudanças vão além dos processos e estruturas, almeja a modificação do comportamento humano, que é, sem dúvida, a intenção mais difícil de ser alcançada pela organização. Obrigar os funcionários a investigarem e fornecer idéias inovadoras não é o suficiente, é necessário uma mudança radical de mentalidade e um processo de atualização da postura.

Conforme Kurt Lewin (*apud*, Daft 1999, p.237) “a mudança era o resultado da competição entre as forças que conduzem e as forças que resistem”.

Assim, as forças que conduzem são como metas empresariais, já as que resistem são empecilhos, barreiras. A partir do momento em que são eliminadas as forças que resistem, ocorre a mudança, pois as forças que conduzem são por si só fortes para implantá-la. (DAFT, 1999).

Segundo Kriegel e Brandt (1998, p.19) “os indivíduos e organizações que são bons reagem rapidamente à mudança. Os indivíduos e organizações que são ótimos criam a mudança”.

Por meio dos autores citados, é possível ter uma visão abrangente do que é resistência a mudanças, verifica-se que nem todas as pessoas reagem da mesma forma aos estímulos empresariais, depende das expectativas de cada um, porém a resistência pode advir de alguma experiência anterior que não foi bem sucedida. As empresas devem analisar e planejar de forma eficaz as mudanças antes de implantá-las.

3.3 Tipos de Mudanças

Algumas mudanças são irreversíveis, como envelhecer, outras ocorrem a nossa volta, porque outras pessoas tomaram decisões, como iniciar uma reestruturação de uma empresa. Algumas são naturais da vida, como mudar de casa ou de trabalho. (MCLAGAN, 2004).

Infere-se que as mudanças ocorrem em nossa vida a todo instante, são naturais e normais, seja com referência a vida pessoal ou profissional, obriga as pessoas a se adaptarem às novas realidades e aprimorar seus conhecimentos constantemente.

As empresas da década de 2000 podem inovar em uma ou mais áreas, depende das forças internas e externas que impulsionam as mudanças. As mudanças organizacionais podem abranger: as estratégias, as tecnologias, os produtos, a estrutura, as pessoas ou a cultura. (DAFT, 1999).

A mudança tecnológica é relativa ao processo de produção, são dimensionadas para tornar mais eficiente o processo de produção ou a prestação de um serviço. É uma abordagem de baixo para cima. As idéias têm origem em níveis mais baixos e são canalizadas para cima para aprovação. (DAFT, 1999).

Infere-se que essa mudança está relacionada à forma como as organizações produzem, assim uma estrutura descentralizada permite que o funcionário participe

ativamente do processo de inovação tecnológica, já que ele a utiliza diretamente e tem mais informações à respeito do que deve ser implantado.

As mudanças nos métodos operacionais podem ocorrer na forma como o trabalho é realizado, na localização do trabalho, bem como as disposições dos departamentos, materiais utilizados, maquinaria, ferramentas e equipamentos. Podem ainda ocorrer mudanças nas práticas de segurança, manutenção e normas operacionais. (JUDSON, 1976).

A mudança de produto é uma mudança no produto ou serviço produzido pela organização. Esta mudança pode definir um mercado novo para a organização e para o sucesso de um novo produto o departamento de *marketing* deve ter uma boa percepção das necessidades do cliente. Na área técnica, os especialistas devem conhecer os produtos recentes lançados no mercado e os principais departamentos como, pesquisa, produção e *marketing*. É uma abordagem horizontal de decisão conjunta. (DAFT, 1999).

A mudança no produto abrange as especificações dos produtos, o processo de manufatura, materiais e componentes utilizados e padrões de qualidade. (JUDSON, 1976).

Desta forma, é preciso o engajamento de todos os envolvidos para o sucesso do novo produto. Toda inovação é difícil, devido à concorrência estar sempre formulando produtos semelhantes a fim de se destacar às custas da inovação alheia.

A mudança estrutural envolve a hierarquia da autoridade, as metas, as características estruturais, os processos e os sistemas administrativos. É uma abordagem de cima para baixo. (DAFT, 1999).

As mudanças estruturais ocorrem na estrutura da organização e atribuição das responsabilidades, nos níveis de supervisão, na extensão de delegação, colocação de indivíduos em tarefas específicas, tamanho e natureza dos grupos de trabalho e na supervisão dos mesmos. (JUDSON, 1976).

A partir dos conceitos analisados, identifica-se que a necessidade de mudança estrutural é verificada pelos níveis mais altos através das reclamações dos níveis mais baixos, para posteriormente ser implantada uma nova estrutura que melhor se adapte às tarefas diárias e proporcione mais mobilidade e agilidade para a organização.

As mudanças nas pessoas ou culturas referem-se a mudanças nos valores, normas, atitudes, crenças e comportamento dos empregados. O treinamento é a

ferramenta mais utilizada para mudar o pensamento dominante na organização. (DAFT, 1999).

Verifica-se que é imprescindível deixar claro para os funcionários qual é a cultura e os objetivos da organização, para que as pessoas possam colocar em prática a filosofia da empresa e possam concatenar seus objetivos com os da empresa.

As mudanças nas condições de trabalho, no sistema de recompensas e punição, nos padrões de desempenho e nas diretrizes e métodos de ação, são mudanças no ambiente de trabalho. (JUDSON, 1976).

As mudanças no ambiente de trabalho propostas por Judson podem auxiliar no processo de mudança das pessoas e culturas, poderia funcionar como um instrumento de controle do comportamento além de um instrumento de motivação.

A mudança transformacional é influenciada por quatro fatores, o ambiente, a missão e estratégia, liderança e cultura organizacional. Já a mudança contínua é influenciada pelos fatores da transformacional e ainda por práticas de gestão, estrutura organizacional, sistemas, políticas, clima de trabalho, tarefas, habilidades, motivação, necessidades e valores. BURKE E LITWIN (*apud* LIMA 2003).

As mudanças segundo Lisboa (2004) podem ser de três níveis, as micromudanças, que afetam a nós, nossa família ou amigos, as mudanças organizacionais, que são o objeto de pesquisa desta monografia, que afetam as instituições que influenciam nossas vidas, como local de trabalho, escolas ou instituições religiosas e as macromudanças que afetam grandes grupos de pessoas como alterações no equilíbrio ecológico, relações internacionais ou economia mundial.

Verifica-se que os três níveis de mudança, segundo por Lisboa, ocorrem de forma interativa, as micromudanças são influenciadas pelas mudanças organizacionais, e estas também sofrem alterações devido as macromudanças.

Assim há inúmeros tipos diferentes de mudança que tendem somente a aumentar. O essencial é reconhecê-las e geri-las de forma a torná-las bem sucedidas para todos os envolvidos.

3.4 Fatores que Influenciam o Processo de Mudanças

Existem alguns objetivos a longo prazo que criam necessidade de mudança, por exemplo, melhorar o produto, aumentar o volume de vendas, alterar a imagem

que o público têm da empresa, incentivar as relações humanas dentro da organização e aumentar a rentabilidade. (JUDSON, 1976).

Assim, existem vários objetivos que levam as organizações do séc XXI a mudar, e como os objetivos nunca acabam, apenas são finalizados e novos objetivos são sugeridos o processo de mudança não se finaliza, é dinâmico e tende a ser cíclico, contínuo.

Existem duas forças que impulsionam as mudanças, as forças ambientais, que são as forças externas e tem origem em todos os setores do ambiente, e as internas, que são resultantes de atividades e decisões internas da organização. (DAFT, 1999).

A partir do conceito de Daft, há forças internas e externas que interferem e influenciam a mudança organizacional, as externas tendem a ser drásticas e complicadas, pelo fato da organização não possuir pleno controle e planejamento das mesmas com antecedência.

As pessoas são as sentinelas da mudança. Se estiverem estimuladas e positivas, a implantação da mudança ocorre quase que naturalmente, se não, o processo de mudança é um fracasso. (KRIEGEL E BRANDT, 1998).

Segundo Mike Hammer (*apud* Kriegel e Brandt, 1998) “a resistência das pessoas à mudança é a parte da reengenharia mais desconcertante, irritante, penosa e confusa”.

Verifica-se que as pessoas, segundo os autores acima, são um dos principais fatores de resistência a mudanças, faz-se necessário o consentimento dos funcionários que devem estar de acordo com o planejamento, além de motivados e preparados. É importante a pesquisa sobre a opinião dos funcionários antes da execução da mudança, a fim de verificar a necessidade de treiná-los, capacitá-los para as novas funções.

A auto-realização não é um estado estático, irreal e perfeito. É um desenvolvimento da personalidade, liberta o indivíduo de problemas da juventude, problemas irrealis, infantis ou fantasiosos e o torna capaz de enfrentar, suportar e lutar contra os problemas reais. É enfrentar e aceitar corajosamente, ou mesmo gostar e se divertir com as falhas da natureza humana ao invés de tentar negá-las. (MASLOW, 2003).

Segundo Mclagan, (2004, p.19): “suas convicções sobre mudança têm muita influência no que você faz. Assim, muitas vezes as convicções são mais importantes na mudança do que as técnicas”.

Segundo Hunter, só se progride quando há mudança, mas não se pode esquecer que nem toda mudança significa progresso, embora todo progresso exija mudança. (HUNTER, 2006).

Verifica-se que as pessoas não são auto-realizadas, a satisfação das mesmas depende de suas necessidades momentâneas. Não é correto exigir que as pessoas assumam as mudanças e as considerem positivas e plenas, dependerá da percepção anterior vivida por cada uma. As pessoas auto-realizadas tendem a incorporar as mudanças e se divertir com elas.

3.5 Liderança

O líder deve administrar as mudanças, saber encontrar e estabelecer o propósito corporativo e pessoal, identificar nas pessoas a expectativa de potencial a ser preenchido, criar um sonho nobre e honesto a ser alcançado. Sua ação é por natureza de constante mudança. (OLIVEIRA e MARINHO, 2005).

De acordo com o pensamento dos autores, o líder deve gerir todos aspectos envolvidos com as mudanças, de forma a auxiliar as pessoas, saber quais são os objetivos pessoais de cada um e se estão condizentes com os objetivos corporativos, mas um líder só terá condições de efetuar esse processo se ele mesmo tiver plena consciência de quais são seus próprios objetivos e aspirações.

Segundo Hunter, as palavras fundamentais para a descrição de liderança são habilidade, influenciar e caráter. (HUNTER, 2006).

A liderança é a influência interpessoal, em uma dada situação, que o líder exerce sobre seus subordinados, por meio da comunicação, de forma a atingir metas. (MINICUCCI, 1995).

Ser líder é influenciar as pessoas a partir do interesse pelo que elas fazem, do esforço positivo e do respeito. Liderar é conhecer e apreciar as pessoas, procurar com elas reconhecer suas qualidades e apoiá-las. Liderar é ter caráter o suficiente para fazer a coisa certa. (HUNTER, 2006).

Verifica-se que o líder conhece cada membro da equipe, irá ajudá-lo a tomar o caminho certo a partir dos objetivos da organização e da vida pessoal de cada um dos membros.

O sucesso corporativo não está relacionado apenas a atuação de um único líder eficaz, mas sim de um contexto de líderes passados que souberam estruturar a empresa, criando uma instituição que pudesse avançar com as próprias pernas e possa viver no longo prazo. (ASSUMPÇÃO, 2006).

Deduz se que a liderança é essencial na obtenção de resultados eficazes, principalmente se for esperado de um grupo, já que a influência que o líder exerce sobre as pessoas poderá comprometer os comportamentos futuros, seja com relação à motivação ou resistência às mudanças. Possivelmente não existirá um só líder na história de sucesso da empresa, mas sim um conjunto, onde cada um terá participação no sucesso do outro.

Segundo Cury (2000, p.77) "... a liderança efetiva, dinâmica e racional, é um indicador básico da excelência do comportamento humano dentro das organizações".

Assim, o comprometimento dos funcionários está relacionado a fatores como, acreditar que a meta é viável e atingível, a possibilidade de recompensa pelo trabalho bem feito e é claro o poder de persuasão do líder.

Há uma grande dificuldade em definir o que é a liderança, assim uma tentativa de descrevê-la é apresentar os estilos de liderança existentes, a forma como o líder age, que depende de uma série de fatores relacionados à personalidade, ao caráter e das necessidades do grupo supervisionado. (OLIVEIRA e MARINHO, 2005).

Conclui-se que, a autoridade exercida pelos líderes parte do princípio de três estilos básicos para gerir grupos de forma satisfatória e estão listados a seguir, são estilos democráticos, autocráticos e liberais.

3.6 Estilos de Liderança

O comportamento dos líderes é sintetizado em três estilos básicos, o democrático, autoritário e liberal. (CURY, 2000).

São como inúmeras estratégias para tentar desvendar o mistério do melhor estilo ou a melhor abordagem para maximizar o desempenho do líder e obter resultados mais eficazes e produtivos. (OLIVEIRA e MARINHO, 2005).

A partir do comentário, os líderes irão utilizar cada estilo de forma mais conveniente, de acordo com as situações do dia a dia e de acordo com cada membro da equipe, de forma a obter melhores resultados.

3.6.1 Liderança Democrática:

A conduta democrática do líder está relacionada à natureza humana das pessoas, este as considera como seres dinâmicos, dotados de inteligência e que motivados podem produzir mais e melhor. Neste modelo as decisões são discutidas junto ao grupo, o líder é um membro do grupo, sem que para isso tenha de cumprir uma parte demasiada do trabalho. (CURY, 2000).

Segundo Krames (2006, p.43), “você pode aumentar a confiança de sua equipe simplesmente demonstrando que valoriza as idéias apresentadas por seus colegas”.

Nesse sentido, este modelo de liderança reconhece os membros, como consta no histórico desta monografia as pessoas são parte primordial para a realização de qualquer trabalho, representam o capital intelectual da organização, nessa abordagem democrática, o líder é pervizaz, no sentido de valorizar o esforço da equipe e fornecer maior reconhecimento aos membros, obtendo mais confiança dos mesmos e conseqüentemente menor resistência na implantação de mudanças.

Dá-se máxima importância ao crescimento e ao desenvolvimento de todos os membros do grupo. O grupo trabalha a partir de consensos, as relações com o chefe são mais espontâneas e livres. (MINICUCCI, 1995).

Também conhecida como Liderança Democrático-participativa, nesta perspectiva os líderes estão presentes para dar assistência, sugerir, e permitir que flua a comunicação para que haja o esclarecimento dos problemas de forma coletiva. Os líderes acreditam que inserir as pessoas no processo de decisão é uma forma de motivá-los. (OLIVEIRA e MARINHO, 2005).

Os líder energiza, motiva e inspira os membros ao invés de irritá-los, deprimi-los e controlá-los. (KRAMES, 2006).

Conclui-se que este modelo tende a apresentar maior pré-disposição a mudança, pelo fato de existir uma ligação maior entre o líder e os liderados, ambos

trabalham juntos. O líder apresenta a nova idéia e aceita sugestões, há a possibilidade de consenso. Assim, nada é mais gratificante para os membros que a possibilidade de participarem do processo de mudança.

3.6.2 Liderança Autocrática:

No estilo autocrático o comportamento do líder está atrelado ao cargo, deriva da posição que ocupa, acredita que o homem por natureza é preguiçoso e pouco merecedor de confiança. O líder determina para cada membro a atividade a ser efetuada e permanece fora da participação ativa do grupo. (CURY, 2000).

Também conhecido como Autocrática-burocrática, se concentra em regras e regulamentos, gira em torno de uma pessoa ou sistema. Os líderes mandam e partem do pressuposto que só eles sabem o que está acontecendo e somente eles podem tomar decisões rápidas e eficazes. (OLIVEIRA e MARINHO, 2005).

O líder atua como dirigente e toma decisões em nome do grupo, só ele dita as atividades dos membros e o padrão de inter-relação entre eles, só ele conhece a seqüência dos passos futuros, é o encarregado de prêmios e castigos. Tende a tornar os liderados em pessoas imaturas e inseguras. (MINUCUCCI, 1995).

Segundo Megginson (1998, p.377) “esses líderes são muitas vezes comparados com um instrutor militar ou sargento”.

Adota o método paternalista ou maternalista, visando manter os indivíduos felizes e satisfeitos quando na verdade são dependentes e fracos. (OLIVEIRA e MARINHO, 2005).

Senso assim, as pessoas tendem a resistir a mudanças, já que aparentemente estão motivadas e não tem responsabilidades diante das decisões, para os membros é cômodo permanecer na estabilidade. Se optarem pela mudança o processo poderá ser mais desgastante, visto que os mesmos se tornam fracos e dependentes dos líderes. Só obedecem às regras, mesmo sem estar de acordo.

O líder autoritário tende a ser mais agressivo e briguento. Alguns membros só trabalham na presença do líder, se tornam totalmente dependentes dele. (MINUCUCCI, 1995).

Conclui-se que este modelo não é tão incentivador a mudanças quanto o anterior, já que o líder não se tem confiança nos membros e os mesmos não têm permissão para sugerir novas idéias ou participar das decisões estratégicas. Neste

modelo o líder apenas apresenta a mudança, sem levar em consideração as aspirações dos liderados.

3.6.3 Liderança Liberal:

Também conhecido como *Laissez faire*, esse estilo fornece total liberdade de decisão aos membros e ao grupo. O líder não participa, não toma parte na discussão, fornece somente as informações essenciais para que o trabalho seja realizado, informações adicionais somente se lhe for solicitado. (CURY, 2000).

É uma estrutura permissiva, produto da insegurança, acredita-se que a melhor forma de dirigir é não dirigir em absoluto, permitindo aos indivíduos maduros liberdade, sem guia, sem controle e sem ajuda. (MINUCUCCI, 1995).

Assim, este modelo permite mais liberdade e permissividade aos membros, se tornam líderes de si mesmos, aprendem sozinhos com as próprias experiências, o que pode ocasionar o surgimento de paradigmas que podem interferir no momento de mudar.

Deixa o grupo à vontade, o que muitas vezes ocasiona em resultados insatisfatórios, as pessoas de cultura individualista, raramente aprende habilidades de socialização, tolerância para as diferenças individuais e o interesse do grupo. (MINUCUCCI, 1995).

Os próprios membros definem seus alvos e padrões de desempenho, o líder é sem autoridade, apenas alguém à disposição. (OLIVEIRA e MARINHO, 2005).

Infere-se que os membros podem não chegar a um consenso o que pode ocasionar confusão e conflitos e não é bom para o incentivo à mudança. Os membros irão tomar partidos distintos e não irão incorporar a mudança organizacional como um grupo. Justifica a necessidade da presença do líder para conter os conflitos e objetivar os resultados.

Esta liderança consiste em delegar poder aos membros e sair do caminho, o dever de um líder não é só liderar e sim desenvolver e formar outros grandes líderes. Fornece aos membros liberdade para que se possa ver até onde irão chegar. (KRAMES, 2006).

Outra forma de caracterizar o líder é através da orientação do trabalho, as atitudes de alguns são orientadas para as tarefas e processos, enquanto outros se concentram nos seguidores e subordinados. (MEGGINSON, 1998).

Neste estilo há pouca ligação entre o líder e os liderados, com relação ao estilo democrático. O líder que adota este estilo normalmente não trabalha junto dos funcionários, deixa-os mais soltos para tomarem suas próprias decisões. Assim uma gestão a partir deste modelo também deve apresentar alto grau de resistência, mas não mais que a liderança autoritária.

Além dos três estilos, também existem mais enfoques a respeito dos estilos de liderança que são importantes para a monografia e serão citados a seguir.

3.6.4 Liderança Orientada para as Tarefas:

O líder cujo comportamento é extremamente autocrático tende a ser orientado para a tarefa. (CURY, 2000).

Os líderes neste modelo focalizam o trabalho a ser realizado, enfatiza os cumprimentos dos prazos, os padrões de qualidade e economia de custos, insistem no cumprimento das metas, em superar os concorrentes ou desempenho passado. Esclarece responsabilidades individuais e designa tarefas específicas para cada membro. (MAXIMIANO, 2004).

Segundo Krames (2006, p.1), “os burocratas odeiam a mudança...eles se sustentam com a velocidade e odeiam a simplicidade”.

Assim neste modelo o líder utiliza seu poder, seu cargo, para impor as tarefas aos membros e atingir os melhores resultados. A prioridade está voltada para as metas. Este modelo tende a ser autocrático, dificultando a inovação.

3.6.5 Liderança Orientada para as Pessoas:

O líder cujo comportamento é extremamente democrático tende a ser orientado para o grupo. (CURY, 2000).

A afirmação do Cury confere com o estilo democrático, já que o líder valoriza seus liderados e considera suas sugestões e objetivos. E ainda, o líder conhece seus liderados e mostra que se interessa por eles, faz questão de permanecer sempre próximo à equipe.

Esse líder enfatiza as relações humanas, o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe, ouve e presta atenção, é amigável e apóia os membros. (MAXIMIANO, 2004).

O líder voltado para as pessoas tem relações interpessoais mais amplas, confia, ouve e encoraja os membros. (MINICUCCI, 1995).

Subentende-se que neste modelo o líder é mais eficaz, por ter uma relação mais árdua com os membros, por fornecer uma atenção especial às relações humanas, desta forma influencia a equipe e a liderança tende a ser democrática, onde os liderados irão resistir menos que na liderança voltada para as tarefas.

3.6.6 Liderança Bidimensional:

Na visão bidimensional de liderança o líder pode combinar os dois estilos em seu comportamento, orientado para a tarefa e para as pessoas, ou ainda enfatizá-los simultaneamente. (MAXIMIANO, 2004).

Os modelos não são mutuamente excludentes, bem como os de autocracia e democracia. (MAXIMIANO, 2004).

Infere-se que o modelo mais utilizado é o bidimensional, pelo fato de a preocupação do líder estar voltada tanto para as tarefas quanto para as pessoas. Assim, o ideal é que o líder possa combinar os dois estilos de acordo com as situações, algumas pessoas exigem maior ênfase nas tarefas, outras, mais maduras e experientes não.

3.6.7 Liderança Situacional

Para cada contexto a liderança requer diferentes tipos de conhecimentos e habilidades e dependerá das necessidades e sonhos dos liderados. O objetivo, as metas é que determinam as habilidades especiais, os traços de personalidade, as técnicas e estratégias. (OLIVEIRA e MARINHO, 2005).

Segundo Dubrin (2001, p. 174) “os líderes eficazes adaptam seu estilo às demandas da situação”.

Assim, pode ser feita uma analogia, se as situações e as pessoas mudam, é necessário que os estilos de liderança adotados pelo líder também mudem, a fim de adaptar-se ao momento e às pessoas em questão.

O estilo de liderança muda à medida que a pessoa alcança certa maturidade. A tendência inicial é que o líder adote uma postura voltada para as tarefas, até que a pessoa compreenda o que o líder espera dela e como realizar as tarefas eficazmente, após este processo o líder transfere o foco para as pessoas. (MEGGINSON, 1998).

Propõe Dubrin (2001, p.175) “pessoas competentes exigem menos direção específicas do que as pessoas menos competentes”.

Verifica-se que a liderança situacional propõe que o estilo de liderança se adapte às situações e aos liderados. As pessoas consideradas preparadas e competentes não necessitam de tanto apoio e supervisão como os recentemente contratados, cada pessoa tem um ritmo e uma forma de trabalhar diferente, cabe ao líder adaptar seu estilo de liderança de acordo com as pessoas.

3.6.8 Teoria dos Traços:

De acordo com Oliveira e Marinho (2005, p.4) “essa teoria baseia-se na premissa de que os líderes possuem traços de personalidade que os tornam diferentes dos liderados”.

Assim a teoria dos traços auxilia a identificação do diferencial dos líderes, o que eles tem de especial a fim de que as pessoas a busquem trabalhar essas características pessoais.

Existem alguns traços que são relevantes como iniciativa e energia na consecução de metas, motivação na realização de tarefas desafiadoras, desejo por controlar as pessoas, em fazê-las realizar as tarefas, autoconfiança, honestidade, integridade, inteligência, habilidade para resolver problemas, sensibilidade para com as pessoas e senso de humor. (DUBRIN, 2001).

Características diferenciais como mobilidade, julgamento, decisão, fluência de discurso, conhecimento, agilidade, originalidade, criatividade, integridade pessoal, conduta ética, sociabilidade, participação social, tato, diplomacia entre outras, ajudam o na caracterização de um líder. (DAFT, 1999).

Os líderes tendem a ser mais inteligentes, um pouco mais altos, mais extrovertidos, autoconfiantes e tinham maior necessidade de poder. (MEGGINSON, 1998).

Porém, segundo Daft (1999, p.300) “a particularidade de um traço ou conjunto de características depende da situação de liderança. As mesmas características não se aplicam a todas as organizações”.

Pode-se dizer então, que a teoria dos traços auxilia na identificação das características dos líderes, porém não há uma lista que os identifique. Neste sentido a teoria não exclui a existência de outras ainda não listadas, o importante é influenciar as pessoas a buscarem essas características e se tornarem líderes, é imprescindível que o líder incentive as pessoas a mudar sempre, caso contrário ficaram limitadas a suas convicções e cultura resistindo mais às mudanças.

3.7 Comunicação

Segundo Maximiano (2004, p.313):

A comunicação é o alicerce da liderança, uma vez que o requisito básico para um líder é a capacidade de transmitir sua mensagem de modo a persuadir, inspirar ou motivar seus seguidores.

Assim, a comunicação é um fator essencial para a liderança, dentre os mais variados traços e habilidades que o líder deve possuir, os principais estão relacionados à boa argumentação e dicção.

Segundo Chiavenato (2005, p.462), “toda organização deve ser construída sobre uma sólida base de informação e de comunicação e não apenas sobre uma hierarquia de autoridade”.

Mesmo que as decisões sejam tomadas pela gerência de alto nível é importante delinear com clareza para os liderados os fundamentos da decisão, expor as conseqüências e oportunidades da mudança. (KRIEGEL E BRANDT, 1998).

Infere-se que todos os funcionários devem estar cientes a respeito dos processos, estratégias e planos de mudança da organização, a comunicação deve ser aberta e construtiva de forma a não restringir ou privilegiar informações somente para a alta gerência.

A maneira pela qual se introduz a mudança faz grande diferença no modo como os liderados irão se sentir e agir. Os liderados agem com pouca resistência ao compreender a decisão de mudança e se sentem tratados de forma honesta. (KRIEGEL E BRANDT, 1998).

Ao praticar a comunicação corporativa de forma profissional, séria e honesta construí-se uma ambiente de trabalho interno saudável e produtivo, composto de pessoas motivadas, que trabalham para a consecução de todos os seus objetivos organizacionais. (ASSUMPÇÃO, 2006).

Assim, quanto mais efetiva e eficaz for a comunicação interna da organização, menor será a propensão dos funcionários a resistir as mudanças. Quanto mais informados e treinados os funcionários estiverem, mais confiantes irão lidar com as mudanças.

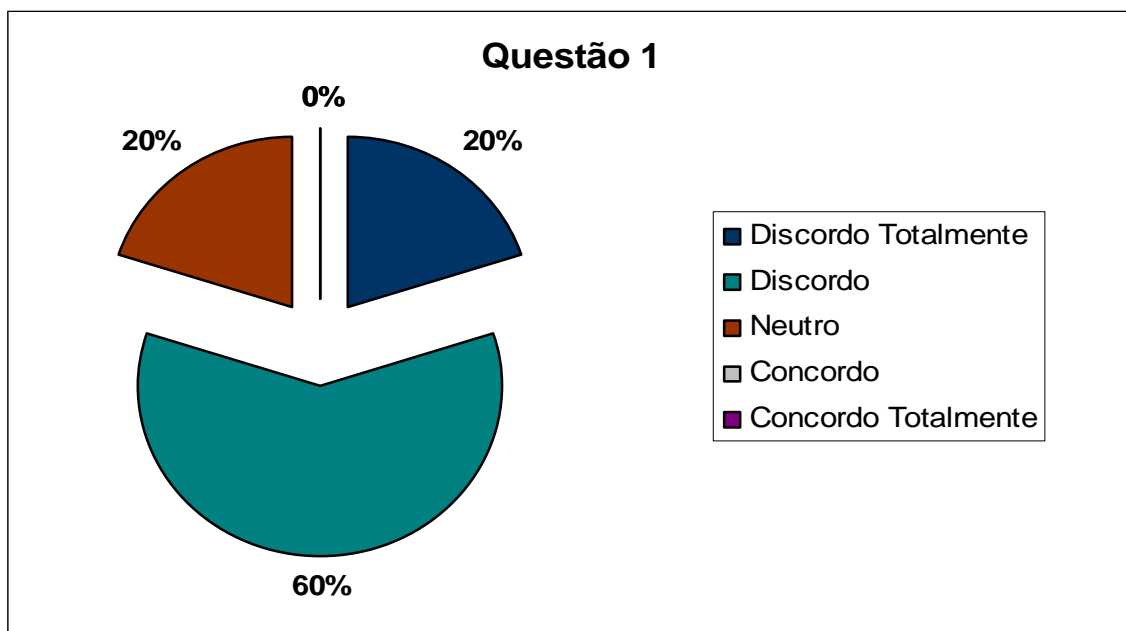
Conclui-se que os líderes devem enfatizar a comunicação, não só por estar intimamente ligada ao ato de liderar, mas por se tratar de uma ferramenta para a motivação dos liderados e de minimização da resistência dos funcionários com as mudanças.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

O banco Citibank possui um setor denominado DSF, separado da agência, é o principal responsável pela prospecção de novos clientes, o setor é caracterizado por uma líder, também chamada de *Team Leader*, e quinze gerentes de novos negócios, que trabalham em áreas externas do banco. Cada gerente possui uma meta mensal de 17 contas abertas, além de metas de seguro de vida, empréstimos e ativação das contas abertas, as metas variam conforme as necessidades do banco.

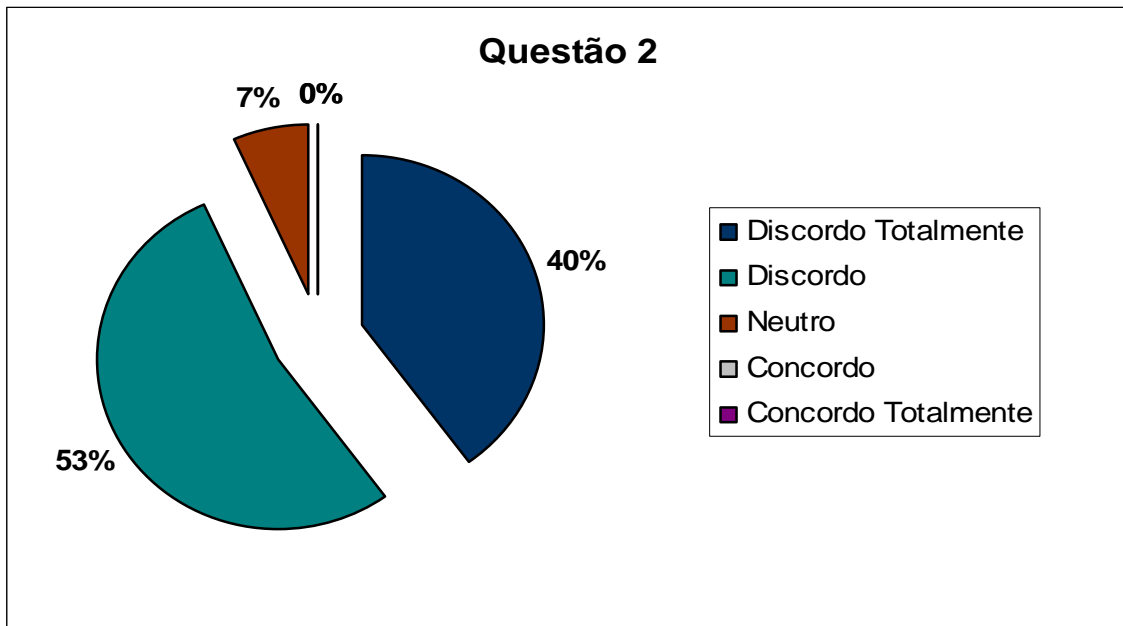
A coleta foi efetuada por meio da entrevista com a *Team Leader* e a aplicação dos questionários para os gerentes, todavia dos vinte gerentes apenas quinze responderam aos questionários. A seguir serão apresentados os dados dos questionários em forma de gráficos.

Questão 1: Considero-me uma pessoa resistente a mudanças.



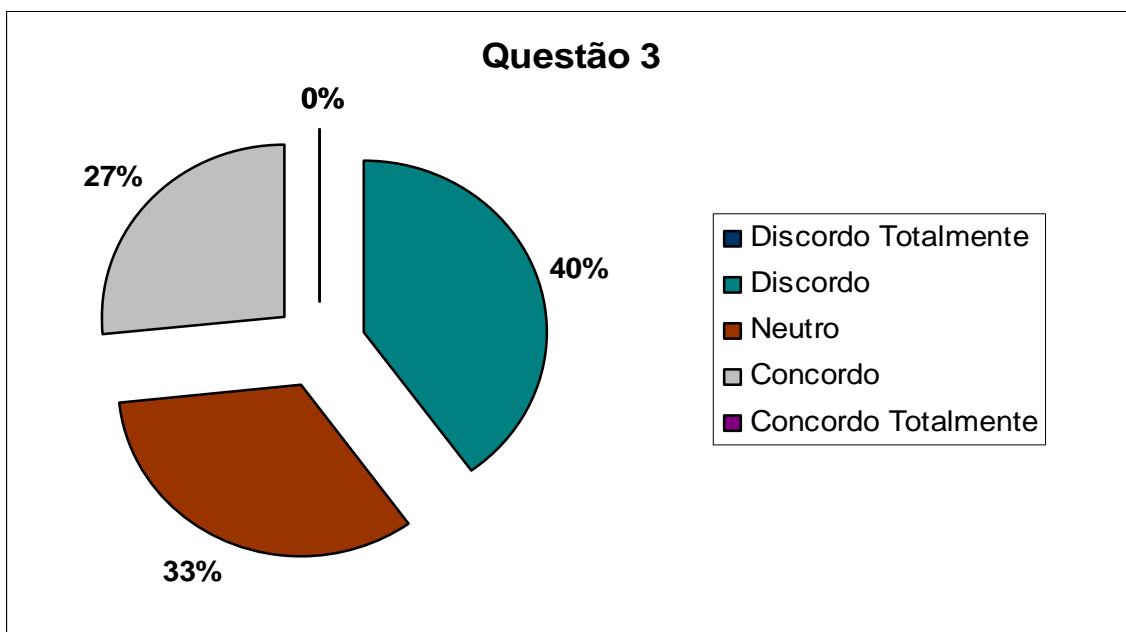
Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Fernanda Pereira Evangelista, para monografia em outubro de 2007.

Questão 2: Sinto muita dificuldade para me adaptar as mudanças.



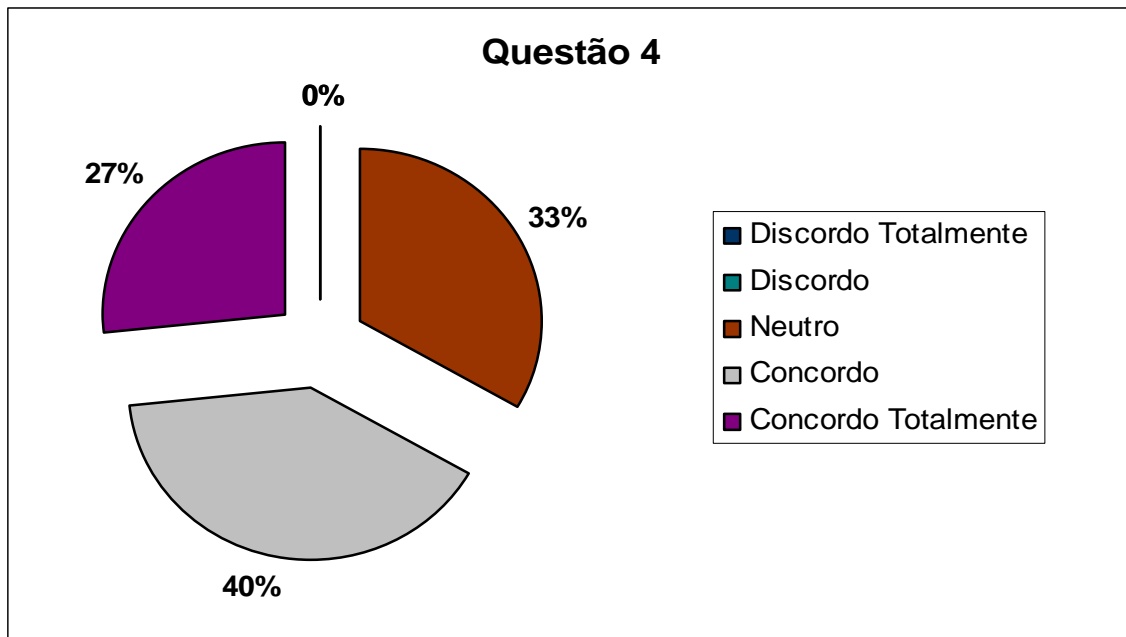
Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Fernanda Pereira Evangelista, para monografia em outubro de 2007.

Questão 3: Acredito que a instabilidade e a rotatividade do trabalho ocasiona minha resistência a certas mudanças.



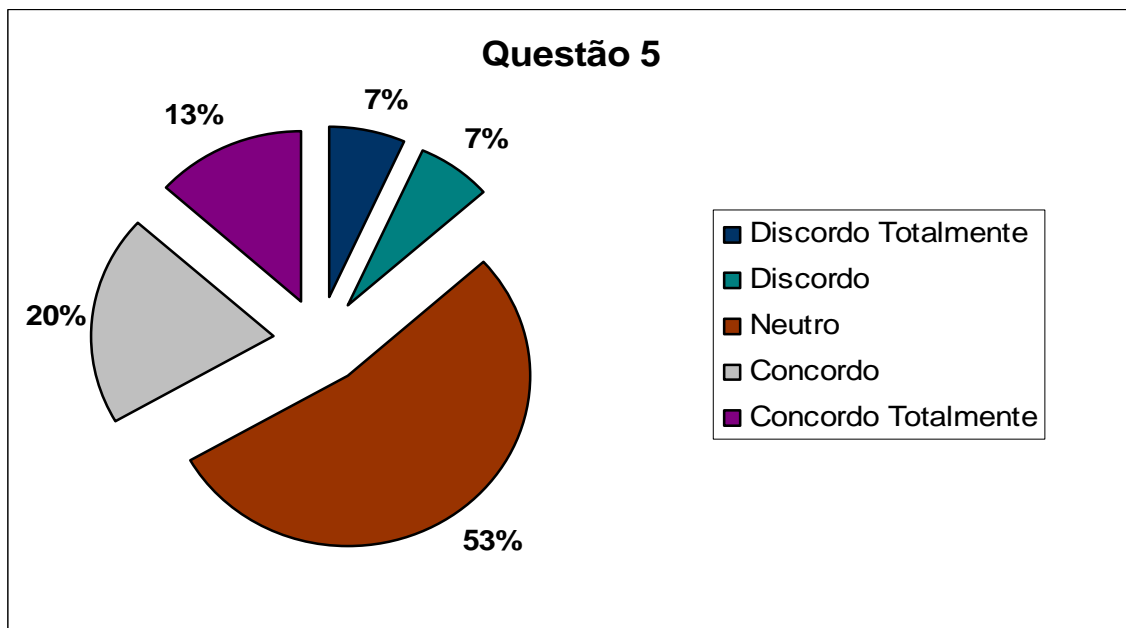
Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Fernanda Pereira Evangelista, para monografia em outubro de 2007.

Questão 4: Acredito que minhas idéias são úteis e valorizadas pela *Team Leader*.



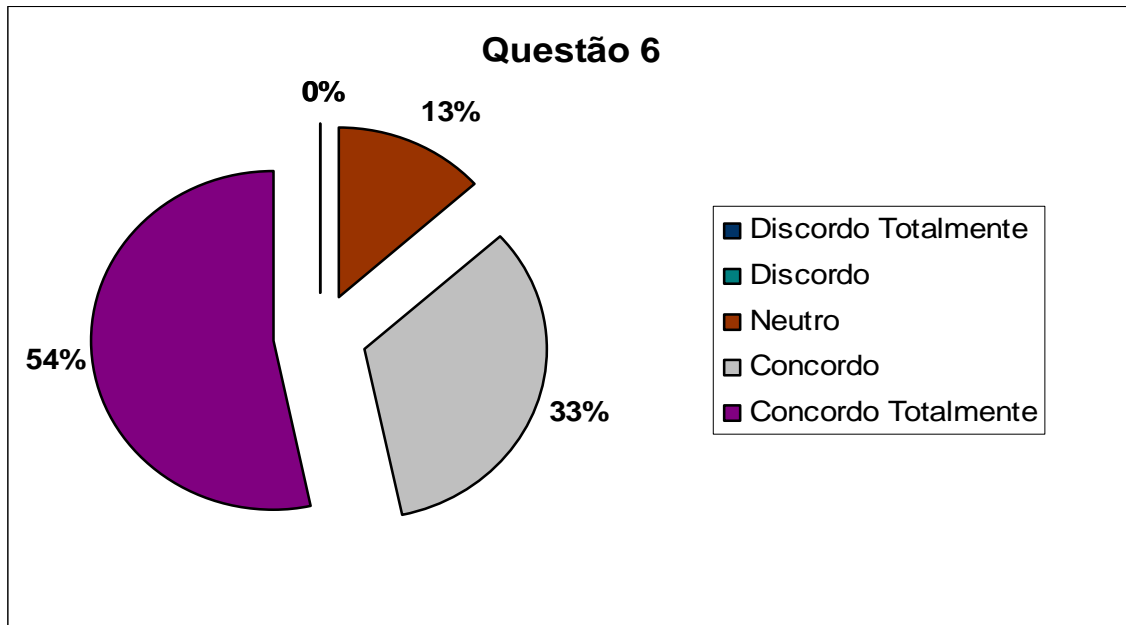
Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Fernanda Pereira Evangelista, para monografia em outubro de 2007.

Questão 5: Antes da implementação de mudanças a *Team Leader* promove debates a respeito do processo e verifica qual a melhor forma de implantá-las.



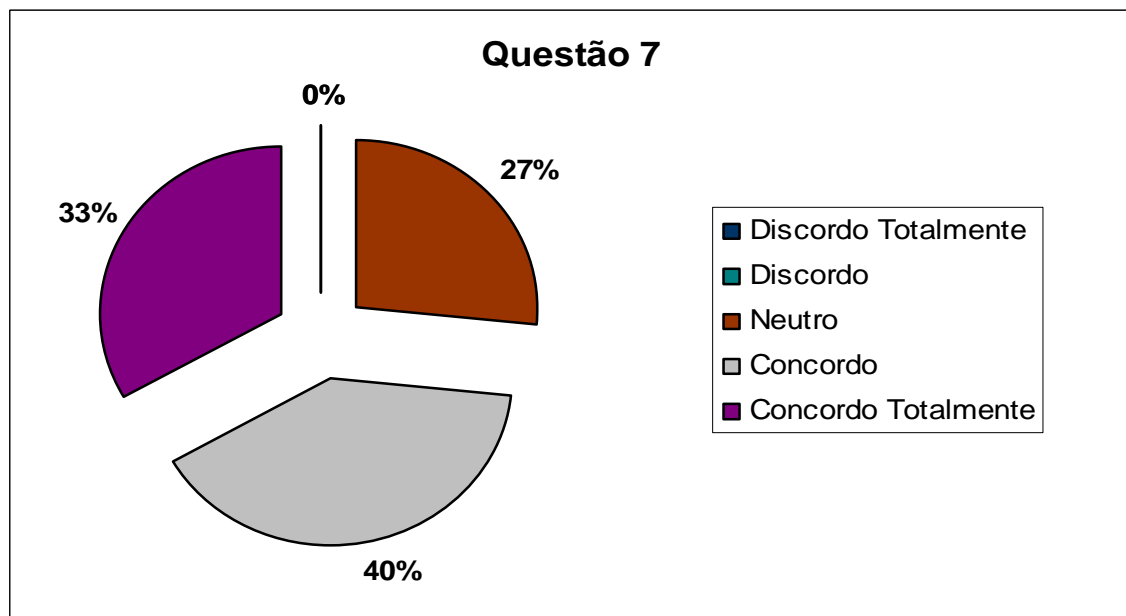
Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Fernanda Pereira Evangelista, para monografia em outubro de 2007.

Questão 6: Sinto-me mais confortável com as mudanças quando participo do processo de decisão.



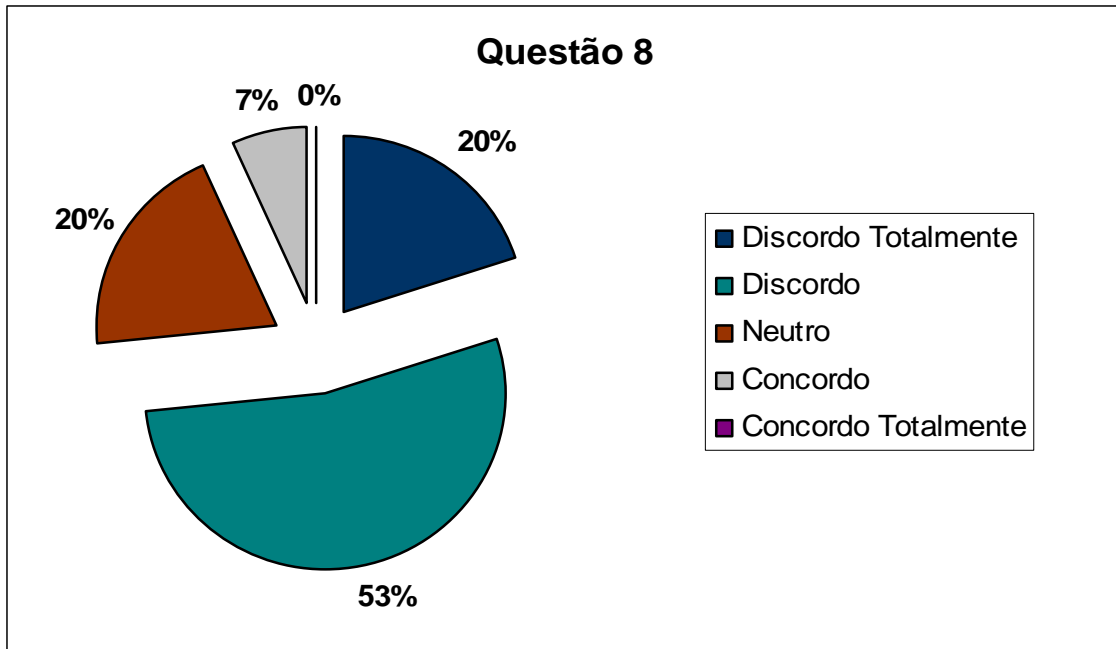
Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Fernanda Pereira Evangelista, para monografia em outubro de 2007.

Questão 7: Você considera sua *Team Leader* uma pessoa democrática.



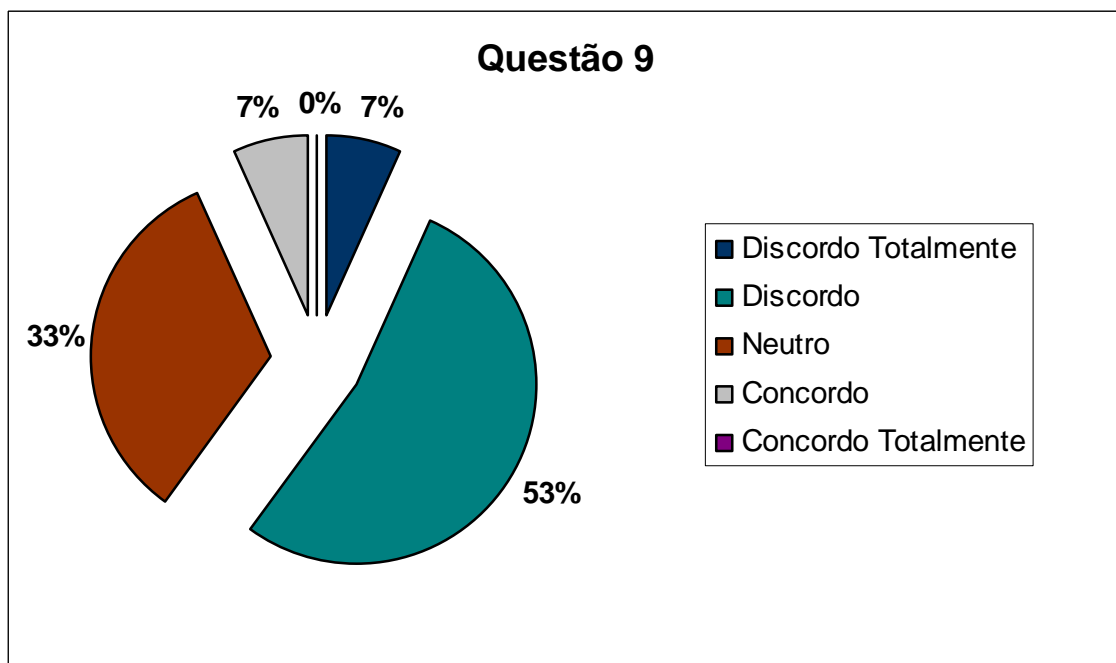
Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Fernanda Pereira Evangelista, para monografia em outubro de 2007.

Questão 8: Você considera a *Team Leader* uma pessoa autoritária.



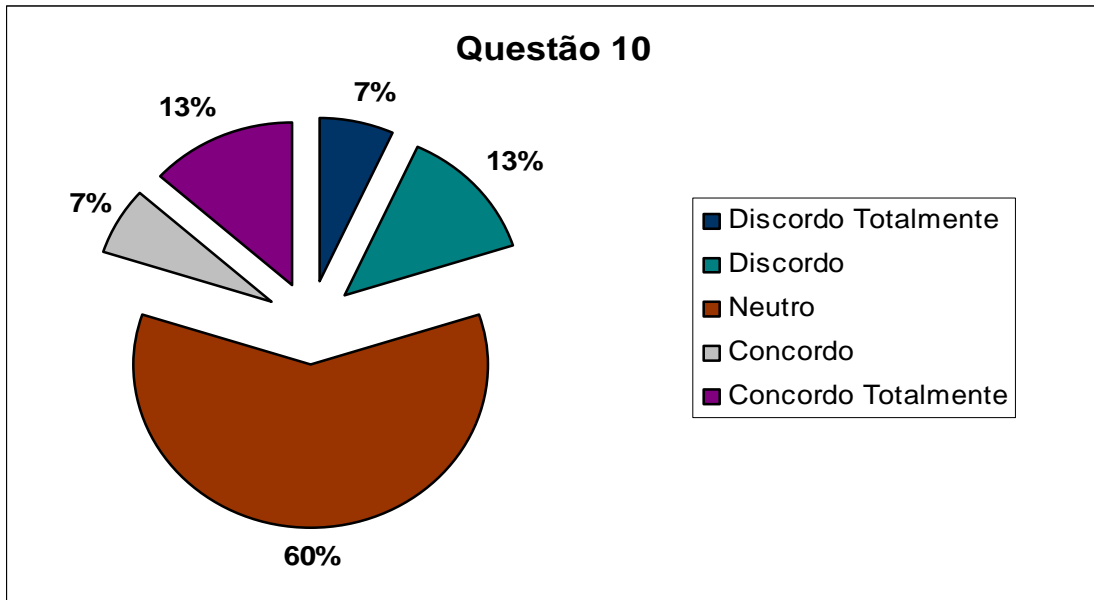
Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Fernanda Pereira Evangelista, para monografia em outubro de 2007.

Questão 9: Você considera a *Team Leader* uma pessoa totalmente liberal.



Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Fernanda Pereira Evangelista, para monografia em outubro de 2007.

Questão 10: O modelo de gestão da *Team Leader* influencia na minha resistência a mudanças.



Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Fernanda Pereira Evangelista, para monografia em outubro de 2007.

Os dados da entrevista efetuada com a *Team Leader* encontram-se no apêndice B desta monografia.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Por meio da análise dos questionários aplicados e da entrevista feita no setor DSF do banco Citibank, foi constatado como mostra na questão 1 do questionário na página 33 desta monografia que 60% dos gerentes acreditam não ter resistência a mudanças, mas segundo a entrevista com a *Team Leader*, página 49, os gerentes possuem resistência a mudanças e acredita que não só em suas vidas profissionais como pessoais, segundo Kriegel e Brandt como consta na página 18, a resistência é natural e deve ser esperada, o importante é que o líder consiga através de sua influência tornar as mudanças desafiantes ao invés de ameaçadoras, transformar a ansiedade dos liderados em empolgação para mudar reduzindo a resistência.

Verifica-se na questão 7 do questionário que mais de 50% dos gerentes caracterizam a *Team Leader* como uma pessoal democrática, e segundo o conceito de Cury, na página 26 deste trabalho, o líder democrático é aquele que acredita no potencial de seus liderados, as decisões são tomadas diante de um debate, o líder entra em consenso com a equipe. E ao analisar a questão 6 da entrevista, verificamos que o processo de mudança é efetuado pela alta gerência, as metas são estipuladas no exterior e repassadas no Brasil, a *Team Leader* não pode intervir ou participar ativamente do processo das mudanças, apesar dos processos do banco se caracterizarem como autocráticos, o modelo de gestão da *Team Leader* é predominantemente democrático. Segundo Kriegel e Brandt, ao se tratar da comunicação na página 32 deste trabalho, mesmo que o processo de decisão seja centralizado na alta gerência, o líder deve manter a equipe informada, deve expor as oportunidades e ameaças relacionadas com a mudança, assim é possível diminuir a resistência e coincide com o que a *Team Leader* procura fazer, como consta nas questões 6 e 7 da entrevista.

Segundo Krames na página 26 desta monografia, o líder pode aumentar a confiança da equipe simplesmente demonstrando interesse e valorizando as idéias fornecidas pelos liderados, e verifica-se na questão 2 da entrevista, que é o que a *Team Leader* faz, argumenta que sua liderança é efetuada com foco na confiança e não na autoridade ato que facilita a implementação de mudanças e reduz a resistência, pois se a equipe como mostra na questão 4 do questionário, em sua maioria acredita que suas idéias são valorizadas pela *Team Leader*, logo os gerentes tem confiança nela e acreditam que suas idéias serão levadas em consideração no momento da mudança.

De acordo com a *Team Leader*, como mostra a última pergunta da entrevista, que é o tema abordado por esta monografia, o modelo de gestão utilizado por ela influencia na resistência a mudanças pelos gerentes, afirma que se for enfatizado somente o lado negativo das mudanças os gerentes tendem a resistir cada vez mais, porém se for sintetizado o lado positivo das mudanças e da organização os gerentes tendem a resistir menos. E segundo Oliveira e Marinho, na página 24 deste trabalho, o líder deve administrar as mudanças, encontrar nas pessoas propósito pessoal e corporativo, deve administrar os objetivos da organização e os pessoais, para através de sua influência atingir a todos os objetivos de forma eficaz.

6 CONCLUSÃO

Conforme foi constatado, o problema em questão foi solucionado, como o que consta na página 41 desta monografia, há influência do modelo de gestão da *Team Leader* na resistência a mudanças por parte da equipe de gerentes de novos negócios do banco Citibank. E mais, verifica-se que as pessoas têm dificuldade em reconhecerem essa resistência, a maioria talvez, ainda não tenha reparado no número de mudanças que ocorrem ao redor durante todos os dias. E se notaram, ainda possuem barreiras com relação à aceitação, as pessoas são convictas de suas crenças, experiências e conhecimentos a ponto de resistirem às mudanças que são atraentes, foi constatado também que o maior causador de resistência a mudanças é o medo. Medo de perder o emprego ou de não se adaptar a mudança. Acreditar que a mudança é desconfortável e que a organização não valoriza suas idéias também impedem os funcionários de crescer e criar mudanças.

E ainda por meio desta monografia foi possível identificar a importância dos líderes nas organizações, são peça fundamental, trabalham hoje com equipes que precisam ser constantemente motivadas, coordenadas e influenciadas para atingir os objetivos da organização. Independente do estilo de liderança adotado por cada líder é importante fornecer autonomia para as pessoas, não só delegar tarefas, mas acompanhar o andamento e auxiliar os liderados na execução ensinando ao máximo seu conhecimento agregado.

O desafio é que os liderados se tornem líderes e continuem a influenciar as pessoas, e para isso terão de se adaptar rapidamente às novas realidades e adotarem uma mentalidade nova que evite a resistência a mudanças, já que estas são inevitáveis e constantes.

Esta monografia poderia conter um estudo mais aprofundado a respeito da resistência a mudanças, porém diante do estabelecimento do prazo de entrega e determinação do número de referências e de páginas, não foi possível a concretização desejada.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- ASSUMPÇÃO, Alfredo. **Gestão sem medo**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CALDAS, Miguel P. e WOOD, Thomaz Junior. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- DAFT, Richard L. **Administração**. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DUBRIN, Andrew J. **Princípios de administração**. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- 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, 1976.
- KRAMES, Jeffrey A. **Os princípios de liderança de Jack Welch**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- KRIEGEL Robert e BRANDT, David. **Vacas sagradas dão os melhores hambúrgueres: Estratégias que rompem paradigmas para desenvolver pessoas e organizações preparadas para mudança**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.
- KWASNICKA, Eunice Laçava. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2004.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. **Metodologia do trabalho científico**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- _____. **Técnicas de pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LIMA, Suzana Maria Valle. **Mudanças organizacionais: teoria e gestão.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LISBOA, Pedro. Professor colaborador da UnB, 2º semestre do ano de 2004.

MASLOW, Abraham H. **O diário de negócios de Maslow.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MCLAGAN, Pat. **Mudança é a alma do negócio.** Rio de Janeiro: 2004.

MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald C. e JR., Paul H. Pietri. **Administração, conceitos e aplicações.** 4ª ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

Mudanças organizacionais. PowerPoint 2003. UnB; LISBOA, Pedro, 2º semestre do ano de 2004.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de e MARINHO, Robson M. **Liderança uma questão de competência.** São Paulo: Saraiva 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ROBBINS, Stephen P. e DECENZO, David A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

WELCH, Jack. **Paixão por vencer.** 10ª ed. Rio de Janeiro: 2005.

WILSON, Jeanne M., GEORGE Jill, WELLINS, Richard S. e BYHAM William C. **A liderança zapp! : Estratégias para liderar organizações através de equipes energizadas.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

<http://filosofialogica.blogs.sapo.pt/arquivo/116327.html> acesso em 02/08/07.

APÊNDICE A

CARTA DE APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Este questionário refere-se à conclusão da monografia elaborada pela aluna Fernanda Pereira Evangelista do curso de Administração do UniCEUB sob o tema: “a influência do modelo de gestão da *Team Leader* na resistência a mudanças por parte da equipe de gerentes de novos negócios do banco Citibank.”

O presente questionário tem como objetivo levantar informações sobre a influência da gestão da *Team Leader* sobre a resistência a mudanças por parte da equipe.

Prezado (a) Funcionário (a),

Peço sua colaboração respondendo as questões a seguir, lembrando que todas as informações serão mantidas em total sigilo e que não é necessária a sua identificação.

Desde de já agradeço,

Fernanda Pereira Evangelista

Aluna do UniCEUB - Matrícula 2052342/0.

QUESTIONÁRIO

1. Considero-me uma pessoa resistente a mudanças.



Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
--------	--------	--------	--------	--------

2. Sinto muita dificuldade para me adaptar as mudanças.



Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
--------	--------	--------	--------	--------

3. Acredito que a instabilidade e a rotatividade do trabalho ocasiona minha resistência a certas mudanças.



Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
--------	--------	--------	--------	--------

4. Acredito que minhas idéias são úteis e valorizadas pela *Team Leader*.



Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
--------	--------	--------	--------	--------

5. Antes da implementação de mudanças a *Team Leader* promove debates a respeito do processo e verifica qual a melhor forma de implantá-las.



Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
--------	--------	--------	--------	--------

6. Sinto-me mais confortável com as mudanças quando participo do processo de decisão.



Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
--------	--------	--------	--------	--------

7. Você considera a *Team Leader* uma pessoa democrática.



Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
--------	--------	--------	--------	--------

8. Você considera a *Team Leader* uma pessoa autoritária.



Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
--------	--------	--------	--------	--------

9. Você considera a *Team Leader* uma pessoa totalmente liberal.



Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
--------	--------	--------	--------	--------

10. O modelo de gestão da *Team Leader* influencia na minha resistência a mudanças.



Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
--------	--------	--------	--------	--------

APÊNDICE B

APRESENTAÇÃO DA ENTREVISTA

1. Como lidar com a rotatividade, como adaptar os funcionários novos?

Quando a rotatividade se refere à uma promoção é gratificante para o funcionário e para a equipe que enxerga oportunidades de crescimento na empresa e na função. Porém quando se trata de uma demissão, a situação é mais delicada, é necessário que a equipe entenda o motivo do desligamento. A maioria da rotatividade do setor se deve a promoções.

Para a adaptação dos novos funcionários é feita uma capacitação em São Paulo e a adaptação é feita no dia a dia, trabalhando lado a lado com os gerentes mais antigos que possuem mais experiência.

2. Você se considera uma líder autoritária, democrática ou liberal?

Acredita que democrática, o trabalho é realizado por meio de parceria, ajuda mutua. O líder deve trabalhar junto aos liderados com foco na confiança e não no uso do poder, da autoridade, deve demonstrar que possui mais experiência e está presente para ajudar. A liberalidade não funciona, os funcionários chegaram até aqui porque possuem um pouco mais de experiência, mas precisam de supervisão.

3. Sua gestão é diferenciada para cada membro da equipe?

Apesar de possuir um só perfil, uma personalidade, não posso definir uma moldura para liderá-los, as pessoas são diferentes, algumas pessoas demandam mais atenção outras menos, algumas querem se desenvolver, outras não, algumas precisam ser cobradas outras não. Assim é preciso lidar com as diferenças.

4. Na sua opinião os membros da equipe resistem a mudanças?

Sim, acredita que não só no dia a dia do trabalho, mas como em suas vidas pessoais. As mudanças são sempre difíceis para todos, buscamos no dia a dia formular as coisas de uma maneira que seja mais fácil a aceitação, mas existe a resistência.

5. De que forma ocorre a adaptação dos novos membros?

A equipe recebe os novos funcionários, como citado anteriormente, os gerentes mais antigos com mais experiência ajudam os funcionários novos acompanhando nas visitas, é feita uma espécie de rodízio desses funcionários de forma que eles possam aprender com o maior número de pessoas possíveis.

6. Como é o processo de mudança? Ocorre a partir do nível mais alto?

Realmente o processo de mudança ocorre de cima para baixo, as metas são estipuladas no exterior. A adequação dos salários ao mercado, por exemplo, foi efetuada sem se fazer questionamentos aos funcionários, gostem ou não algumas mudanças são efetuadas. Com isso ocorrem problemas com os membros da equipe, então cabe ao gestor tentar evitar ao máximo esta resistência, esclarecendo os motivos da mudança.

7. Você acredita que o modelo de gestão/liderança adotado interfere na resistência a mudanças por parte da equipe?

Com certeza, se o líder concordar com a opinião dos funcionários, enfatizar o lado negativo das mudanças os funcionários tendem a resistir mais. O líder precisa enfatizar o lado positivo da mudança, sem enganar ninguém, mostrar também o lado negativo, mas esclarecer que em curto prazo terão que se adaptar a mudança e não ficar se lamentando, o líder deve entender, compartilhar a mudança para posteriormente argumentar e ter condições de comprovar qual a melhor forma de trabalho.