

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONOMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

O PAPEL DA LIDERANÇA NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM  
MODELO DE GESTÃO PARTICIPATIVA NA SECRETARIA ADMINISTRATIVA  
DA ASSESSORIA JURÍDICA REGIONAL DO BANCO DO BRASIL DE SANTA  
CATARINA

Paulo Edson Cosmai de Oliveira

Florianópolis  
2008

**PAULO EDSON COSMAI DE OLIVEIRA**

**O PAPEL DA LIDERANÇA NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM  
MODELO DE GESTÃO PARTICIPATIVA NA SECRETARIA  
ADMINISTRATIVA DA ASSESSORIA JURÍDICA REGIONAL DO BANCO DO  
BRASIL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como quesito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Ciências da Administração.

Orientador: Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.

**FLORIANÓPOLIS**

**2008**

**PAULO EDSON COSMAI DE OLIVEIRA**

**O PAPEL DA LIDERANÇA NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM  
MODELO DE GESTÃO PARTICIPATIVA NA SECRETARIA  
ADMINISTRATIVA DA ASSESSORIA JURÍDICA REGIONAL DO BANCO DO  
BRASIL DE SANTA CATARINA**

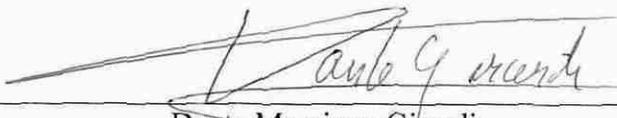
Este trabalho foi julgado e aprovado para a obtenção do título de Bacharel em Administração no Curso de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Apresentado à Banca Examinadora composta pelos professores:



---

Marcos Baptista Lopez Dalmau, Doutor  
Orientador



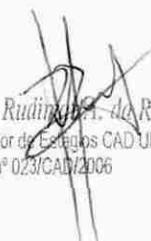
---

Dante Marciano Girardi



---

Kelly Cristina Benetti



Prof. Dr. Rudinei A. de Rocha  
Coordenador de Estudos CAD UFSC  
nº 023/CAD/2006

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao professor Marcos Dalmau pela orientação, sem a qual este trabalho não teria sido realizado.

Agradeço aos amigos, pessoas fundamentais em momentos difíceis e fontes de estímulo para continuar trabalhando em busca dos meus objetivos.

Agradeço a todas as pessoas que integram a Universidade Federal de Santa Catarina por me proporcionarem todas as condições para que eu pudesse me desenvolver da melhor forma possível como pessoa, cidadão e profissional.

*"Não venha com a problemática, que eu dou a solucionática"*  
Dario José dos Santos (Dadá Maravilha) - ex-futebolista  
brasileiro

## RESUMO

OLIVEIRA, Paulo Edson Cosmai. **O papel da liderança no processo de implantação de um modelo de gestão participativa na secretaria administrativa da Assessoria Jurídica Regional do Banco do Brasil de Santa Catarina.** 2008. 117p. Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharel em Administração – Curso de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

Este estudo teve como objetivo verificar e analisar a participação do líder no processo de implantação de um modelo de gestão participativa na secretaria administrativa da Assessoria Jurídica Regional do Banco do Brasil de Santa Catarina - AJURE-SC. Este trabalho representa um estudo de caso, cuja análise deu-se por meio de um estudo qualitativo. A população de pesquisa foi representada por membros da secretaria que vivenciaram esse processo. Os dados empregados nas análises deste estudo foram colhidos por meio de fontes secundárias, como arquivos, informações institucionais e sistemas de informação internos. Os dados primários foram colhidos por meio de entrevistas estruturadas aplicadas junto aos membros da secretaria selecionados. O estudo descreve como se deu o processo de implantação da gestão participativa na secretaria administrativa da AJURE-SC, suas dificuldades e pontos críticos. Foram analisados a gestão anterior à implantação da nova gestão, o papel do líder e liderados no processo de mudança organizacional e na gestão participativa, e os objetivos da nova gestão. Essas análises permitiram concluir que o papel do líder nesse processo foi fundamental para o seu sucesso, alimentando constantemente a necessidade de mudança e os ideais do novo modelo administrativo, atuando internamente e externamente na remoção de obstáculos e criando meios que conquistassem a adesão do grupo a esse movimento e o esclarecimento do caminho a seguir até o objetivo traçado.

Palavras-chave: liderança; mudança organizacional; gestão participativa.

## ABSTRACT

OLIVEIRA, Paulo Edson Cosmai. **The role played by leadership into the implementation process of a participative management model in the administrative secretaryship of the Regional Juridical Advisory Group of Banco do Brasil of Santa Catarina.** 2008. 117p. Work required for course conclusion for Bacharel in Administration – Administration Sciences Course, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

This study aimed to verify and to analyze the leader's participation into the implementation process of a participative management model in the administrative secretaryship of the Juridical Advisory Group of Banco do Brasil of Santa Catarina – AJURE-SC. This work represents a case study, whose analysis was carried out through a qualitative study. The researched population was the secretaryship's members who experienced this process. The data employed in the analysis of this study were gathered from secondary sources as archives, institutional information and company's information system. The primary data were gathered through structured interviews done with the selected secretaryship's members. The study describes how was the participative management's implementation process in the administrative secretaryship of AJURE-SC, the barriers faced and its critical points. The former management system, the role played by the leader and the led people into the organization changes process and into the participative management, and the goals of the new management system were analyzed. These analysis allow to reach a conclusion that the role played by the leader in this process was essential for its success, by constantly reinforcing the need of change and reinforcing the principals of the new administrative model, by acting within and without the sector in order to overcome the obstacles and creating ways of conquering the group support for it and creating ways of explaining the way the group should take toward the set goal.

Key-words: leadership, organizational changes; participative management.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1: Estilos de liderança e suas relações com o grupo .....	24
Figura 2: Grade gerencial de liderança.....	25
Figura 3: Etapas do processo de transformação organizacional.....	42

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Tabela 1 : Relação entre o desempenho da agência e as práticas de administração demonstrada por comentários favoráveis de agentes sobre o comportamento dos gerentes de agências “superiores” e “medíocres”.....	24
Quadro 2: Tipos de mudança organizacional.....	38
Quadro 6: mudanças ocorridas entre a gestão anterior e a nova gestão.....	101
Quadro 1: Representação das diferentes posturas adotadas pelo líder de acordo com o nível de maturidade do grupo e dos demais fatores que compõe o ambiente, como a natureza dos relacionamentos e das tarefas.....	34
Quadro 3: Reações a mudanças.....	39
Quadro 4: Paradigmas estrutural, de recursos humanos, político e simbólico da mudança organizacional.....	44
Quadro 5: Comparação entre o funcionamento da estrutura tradicional de gestão e a gestão participativa .....	48

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2	OBJETIVO GERAL.....	13
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
1.4	JUSTIFICATIVA.....	13
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	15
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
2.1	LIDERANÇA.....	16
2.1.1	Liderança como uma característica pessoal.....	19
2.1.2	Liderança como um comportamento.....	22
2.1.3	Liderança e fatores contingenciais.....	31
2.2	MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	35
2.2.1	Gestão da mudança e o papel do líder.....	40
2.3	GESTÃO PARTICIPATIVA.....	45
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>49</b>
3.1	TIPO DE ESTUDO.....	51
3.2	POPULAÇÃO DE PESQUISA E AMOSTRAGEM.....	52
3.3	COLETA DE DADOS.....	53
3.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	54
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>55</b>
4.1	BANCO DO BRASIL SA.....	55
4.2	A ASSESSORIA JURÍDICA REGIONAL DO BANCO DO BRASIL DE SANTA CATARINA – AJURE-SC .....	56

4.3	A SECRETARIA ADMINISTRATIVA DA ASSESSORIA JURÍDICA REGIONAL DO BANCO DO BRASIL DE SANTA CATARIANA (SETAD).....	59
4.4	ANÁLISE .....	62
4.4.1	Gestão anterior.....	63
4.4.2	Objetivos da nova gestão.....	73
4.4.3	Nova gestão.....	78
4.4.4	Mudança.....	89
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....</b>	93
	REFERÊNCIAS.....	94
	APÊNDICE A – Roteiro para entrevista dos membros da SETAD.....	110
	APÊNDICE B – Roteiro para entrevista com o novo gestor.....	113
	ANEXO A – Avaliação realizada pela SETAD junto à AJURE.....	114

## 1 INTRODUÇÃO

Poucos temas são tão discutidos e controversos dentro do ambiente organizacional quanto o tema liderança. A literatura administrativa, já há algum tempo, aborda o tema, trazendo estudos que tentam fundamentar suas teorias a partir de conclusões resultantes de pesquisas sérias e conduzidas por cientistas sociais respeitados na academia.

O tema também é tratado amplamente na literatura de negócios, onde executivos de sucesso e consultores traçam, em suas obras e artigos, o perfil de um líder e o caminho a ser trilhado por aqueles que desejam sê-lo. Esses trabalhos, porém, são, com frequência, fundamentados em suas experiências profissionais e visão pessoal, o que lhes confere pouca confiabilidade científica.

Não é sem razão que a palavra líder desperta interesse e justifica uma atenção especial dos estudiosos na busca da sua melhor compreensão. É um tema complexo e envolve variáveis diversas no campo social, não permitindo que se estabeleça uma fórmula ou modelo que o explique ou represente.

No que tange ao ambiente corporativo, o líder é uma figura enigmática e passa a ser creditado, com frequência, como o responsável por sucessos e insucessos incorridos pelas organizações. Sua importância parece crescer de forma proporcional aos desafios aos quais as organizações encontram-se expostas, representados pelas incertezas que caracterizam o ambiente externo da organização.

Este trabalho tem como foco de análise o elemento liderança, trazendo-o à tona dentro de um contexto específico que é o processo de implantação de um modelo de gestão participativo. Mais especificamente, interessa a esse trabalho o quão crítica é a atuação do líder dentro deste processo, não deixando de lado o grupo no qual ele se insere e para o qual se justifica.

Para que se possa tecer essa análise, ao longo do trabalho, serão colocadas as definições dadas pelos autores na tentativa de caracterizar o líder e o exercício da liderança, o processo de mudança organizacional e seus elementos críticos e, por fim, a gestão participativa e os atores organizacionais que interferem na sua dinâmica. A abordagem teórica destes tópicos permitirá a construção de uma lente através da qual a realidade da organização submetida ao estudo será observada e permitirá que se faça as considerações finais aqui expostas.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Parece claro, nos dias de hoje, a necessidade de se estabelecer nas organizações uma forma de gestão que atenda a suas necessidades. Não basta que as mesmas detenham bons equipamentos e infra-estrutura adequada, bons profissionais e colaboradores bem treinados se não houver o gerenciamento correto destes elementos, de forma a extrair o melhor resultado possível gerado pela sua interação.

Para Campos (2003), os resultados desejados serão alcançados pelas organizações se trabalharem metodologicamente e possuírem um sistema de gestão eficiente. É necessário que a condução dos processos e que os procedimentos existentes na organização sejam acompanhados por análises que permitam verificar se os mesmos irão redundar nos produtos desejados.

Essa metodologia de trabalho é determinada pela gestão. Cabe a ela conduzir a organização do trabalho de forma que o mesmo represente a operacionalização da estratégia organizacional, sendo igualmente importante o acompanhamento da sua execução.

A gestão deve buscar a harmonia entre os diversos setores, permitindo um esforço sinérgico e eficiente. Deve ser o reflexo da forma como o trabalho é organizado, ficando claramente expostos o objetivo maior que move a organização, assim como a postura esperada de cada colaborador.

Dentro desta perspectiva, o papel da liderança é importante por representar a personificação da gestão e por conduzir o seu exercício. O líder é responsável pela determinação dos objetivos e por determinar o melhor caminho a ser tomado, conduzindo a organização da melhor forma possível até esses objetivos. “A liderança envolve duas tarefas: saber onde se quer chegar e persuadir as pessoas a seguirem” (SVEIBY, 1998, p.72).

Ao personificar a gestão empregada para conduzir a organização, uma proposta de mudança política e metodológica de gestão pode implicar a necessidade de uma nova figura de liderança. Essa necessidade resulta de conhecimentos, habilidades e características pessoais que caracterizam diferentes formas de liderança e que são determinantes para cada forma empregada para gerir.

No que se refere ao processo de mudança, o mesmo é traumático e afeta sensivelmente a organização. Quando essa mudança está associada à metodologia empregada para gerir-la, o

desconforto pode ser ainda mais acentuado, pois pode significar um rearranjo completo dos processos e por em discussão o papel a ser desempenhado pelas pessoas que a compõe.

A Secretaria Administrativa da Assessoria Jurídica Regional do Banco do Brasil do Estado de Santa Catarina (SETAD) vivenciou essa experiência. A gerência dessa secretaria passou por uma mudança de comando, que significou mudanças estruturais e filosóficas de trabalho.

Essas mudanças geraram, inicialmente, um desequilíbrio no setor e nos demais setores que com ela se relacionavam. Enfrentou resistências, mas deu seqüência às mudanças e implementou medidas que, aos olhos do novo gestor, eram importantes no processo de desenvolvimento e consolidação dessa nova forma de trabalhar.

O Banco do Brasil S.A. é uma organização de economia mista e possui uma forte presença nacional como instrumento de interferência do Governo Federal na economia do país. Tem seus procedimentos orientados pelo Livro de Instruções Codificadas (LIC), que é observado por todas as organizações pertencentes ao conglomerado, cujo ingresso na organização se dá por concurso público.

Esse quadro confere ao Banco do Brasil uma forte imagem de instituição pública. Além disso, organizações com atividades meio, como as assessorias jurídicas, cujas atividades administrativas são pautadas pela invariabilidade, geram um sentimento de segurança e previsibilidade nas pessoas que lá trabalham. Colaboram para isso também uma cultura que privilegia a alta divisão do trabalho, a especialização e a falta de uma visão sistêmica dos processos.

Na Secretaria Administrativa da AJURE-SC, o quadro que se desenhava era esse. Todavia, a substituição da gerência da mesma trouxe até ao setor um gerente que trazia na bagagem propostas de mudança na forma como o trabalho seria executado e no papel a ser desempenhado pelas pessoas que o compunham, representando a criação de um espaço maior à participação dos seus integrantes na forma como o mesmo seria gerido. Essas mudanças, naturalmente, afetariam os demais setores da organização, que se relacionam diretamente com a secretaria no desenvolvimento das atividades da AJURE como um todo.

Diante deste quadro, considerando o processo de mudança pelo qual a secretaria da AJURE-SC passou e a presença do novo gestor como propositor e condutor dessas mudanças, este trabalho tem como propósito responder a seguinte questão de pesquisa: qual o papel da liderança dentro do processo de implantação de um modelo de gestão participativa na Secretaria Administrativa da Assessoria Jurídica do Banco do Brasil de Santa Catarina?

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Verificar o papel da liderança no processo de implantação de um modelo de gestão participativa na Secretaria Administrativa da Assessoria Jurídica do Banco do Brasil de Santa Catarina.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Especificamente, este projeto tem como objetivos:

- a) caracterizar o modelo de gestão anterior à gestão atual
- b) verificar o papel desempenhado pelo líder e pelos liderados dentro do processo de mudança organizacional
- c) identificar os objetivos da nova gestão
- d) verificar o papel desempenhado pelo líder e pelos liderados na gestão participativa.
- e) comparar os objetivos da nova gestão aos resultados alcançados

## 1.4 JUSTIFICATIVA

As organizações possuem um papel de extrema importância na sociedade, não restringindo esta referência às organizações que atuam no segmento fabril ou na oferta de serviços. A manutenção das atividades das organizações, de forma geral, é de interesse comum e os elementos críticos para sua permanência são objetos de estudos dentro e fora das academias.

Uma compreensão mais ampla dos elementos que compõe as organizações e que são fundamentais para a melhor manutenção de suas atividades deve orientar os estudos e pesquisas, a partir dos quais poderão ser desenvolvidas as melhores práticas.

Esses elementos a serem pesquisados e melhor compreendidos encontram-se no ambiente interno da organização, no ambiente externo e, também, na relação de constante troca que há entre eles.

No que se refere ao ambiente externo, identifica-se que, ao longo do tempo, as organizações vêm enfrentando novos desafios trazidos por um ambiente turbulento, onde as mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas são uma constante.

Essas mudanças estabelecem novas realidades sob as quais deve ser posta em questão a validade de conceitos e filosofias de trabalhos existentes como meios através dos quais as organizações atendem as expectativas impostas por aqueles que usufruem dos seus resultados.

Naturalmente, a organização irá passar por um processo de desequilíbrio diante da possibilidade de não mais estar em sintonia com essas perspectivas, afetando, inevitavelmente, as pessoas que a compõe. Essas pessoas terão seus papéis organizacionais postos em questão, podendo exigir a adoção de uma nova postura que poderá provocar um rearranjo de relações de poder e mudanças culturais, que dão identidade à organização.

Essas mudanças não fazem parte apenas da realidade de organizações produtivas de caráter privado. Afetam, também, organizações públicas, cujas diretrizes devem estar adequadas à busca de respostas que atendam aos anseios públicos. Esses anseios, por sua vez, irão mudar ao passo de uma nova realidade posta por alterações ambientais já referenciadas.

Em face dessa realidade, as organizações, sejam elas públicas ou privadas, produtivas ou não, devem adotar um conceito de evolução, buscando acompanhar as mudanças que lhes são impostas.

A capacidade da organização de evoluir e de readaptar-se a novas realidades deve ser provida pelas pessoas que nela trabalham. Nesse contexto, a figura do líder passa a ter um papel crítico, uma vez que as pessoas irão buscar um referencial que as possam conduzir diante das dificuldades e incertezas naturais que envolvem um processo de mudança e que possa lhes indicar o caminho que conduzirá aos objetivos traçados. A gestão, dentro desse quadro, representa o instrumento através do qual o líder irá exercer a condução do grupo diante dessas mudanças.

Dessa forma, a gestão torna-se um elemento de extrema relevância para o sucesso organizacional. Além disso, em um tempo em que o acesso ao capital e a novas tecnologias é facilitado e está ao alcance das organizações de uma forma geral, o grande diferencial, e fonte de vantagem competitiva, reside na maneira como são administrados. O gerenciamento correto desses elementos é que permitirá o desenvolvimento pleno da capacidade potencial da organização e o alcance de suas metas.

Ao verificar o papel da liderança dentro da implantação e exercício de um modelo de gestão participativa, este trabalho busca somar esforços aos demais estudos da área na tentativa de discutir melhor essa questão.

Verifica-se a importância de se ter uma gestão que atenda às necessidades organizacionais, destacando o elemento humano nesse contexto, referido aqui na figura do líder e também dos liderados, contribuindo para o desenvolvimento das organizações.

O trabalho mostrou-se perfeitamente viável dado o acesso amplo aos elementos de pesquisa, organização objeto de estudo e pessoas envolvidas, e ao arcabouço teórico empregado como referência para as análises. Além disso, todos os recursos materiais e o tempo necessário para conclusão do estudo foram suficientes, não o comprometendo.

Revelou-se oportuno realizá-lo por ser uma questão sobre a qual as organizações estão constantemente trabalhando. Além disso, o estudo também é oportuno diante da possibilidade de ser empregado no processo de obtenção do título de Bacharel em Ciências da Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

### 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo são apresentados o tema, o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa do trabalho.

No capítulo dois, encontra-se a fundamentação teórica, na qual são abordados o tema liderança; a liderança como uma característica pessoal; liderança como um comportamento; liderança e fatores contingenciais; mudança organizacional; gestão da mudança e o papel do líder; e gestão participativa.

O capítulo três encerra os procedimentos metodológicos: tipo de estudo; população de pesquisa e amostragem; coleta de dados e limitações da pesquisa.

No capítulo quatro encontra-se o estudo de caso: o Banco do Brasil SA; a Assessoria Jurídica Regional do Banco do Brasil de Santa Catarina (AJURE) e a sua secretaria administrativa (SETAD).

Ainda no capítulo quatro, são feitas as análises da gestão anterior; dos objetivos da nova gestão; da nova gestão e do processo de mudança que houve na transição da gestão anterior para a nova gestão.

Por fim, no capítulo cinco são feitas as considerações finais e recomendações para trabalhos futuros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os autores e as teorias que embasam este trabalho, permitindo a conceituação das variáveis que serão colhidas e analisadas na organização em estudo.

Elementos como liderança, mudança organizacional e gestão participativa serão trazidos à tona sob a ótica dos autores, permitindo a construção de um referencial que irá nortear a análise dos dados colhidos.

### 2.1 LIDERANÇA

A figura do líder constitui um objeto de fascínio e desperta interesse no sentido de compreender a forma como surge e atua. Ao longo da história, não faltam exemplos de figuras que despontaram como guias e representantes de valores, pessoas ou causas e foram capazes de aglutinar forças e recursos em torno de um objetivo.

No meio organizacional, é farta a literatura que aborda o tema liderança. Teorias e pesquisas são desenvolvidas na busca por uma melhor compreensão das variáveis que a envolve, dada a importância creditada ao líder como condutor da organização em um meio altamente competitivo e caracterizado pela instabilidade.

Nesse sentido, Cattell (1951 apud FIEDLER, CHEMERS, 1981, p.3) diz que “o líder é o indivíduo que determina a mudança mais eficaz na atuação do grupo.” Hersey e Blanchard (1986, p.104) definem liderança como “[...] o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação”.

Ambos os autores deixam clara a importância, para o líder, da capacidade de interferir na ação de seus seguidores, de conduzi-los. Em outras palavras, deixam clara a importância do relacionamento entre líder e liderados.

O exercício da liderança encontra-se estritamente vinculado à relação entre líder e seguidores. A capacidade de unir os liderados em torno de um objetivo comum e de movê-los na sua busca torna-se o seu principal desafio. Para Gardner (1990, p.17) “liderança é o processo de persuasão ou de exemplo, através do qual um indivíduo (ou equipes de liderança) induz um grupo a dedicar-se a objetivos defendidos pelo líder, ou compartilhado pelo líder e seus seguidores”.

A necessidade de ter a atenção de cada elemento do grupo voltada à busca dos objetivos organizacionais traz à tona o fator motivacional. Bergamini (1994) coloca que o maior desafio de um líder eficaz é trabalhar contra o processo de degenerescência da potencial

sinergia motivacional dos seus subordinados. A autora ressalta que não cabe ao líder motivar, pois ao ingressarem em uma organização, as pessoas já se encontram motivadas diante da possibilidade de atenderem suas necessidades e diante da expectativa de viabilizarem seus projetos pessoais por meio do trabalho. Essa possibilidade de realização, ainda segundo a autora, é o que confere sentido ao trabalho para as pessoas.

Likert (1975) acredita que o comportamento de cooperação impulsionado por forças motivacionais internas de cada indivíduo é alimentado através do relacionamento entre líder e liderado. Esse relacionamento tem por base uma atitude de apoio por parte do líder e de valorização do ego dos seus seguidores:

A liderança e outros processos que se desenvolvem na organização devem ser aplicados de maneira a assegurar com máxima probabilidade que em todas as interações e em todos os relacionamentos entre os funcionários da firma, cada membro dela, à luz da sua própria experiência, desejos, valores e expectativas, encare todo contato como estimulante e algo que construa ou mantenha seu senso individual de mérito, importância e dignidade (LIKERT, 1971, p.103 apud LIKERT, 1975, p.64).

Fica claro que se torna inócua a figura do líder diante da impossibilidade de sensibilizar o grupo, convencendo-o a segui-lo: “[...] embora o líder seja quem geralmente inicia as ações, os seus seguidores precisam ser sensíveis a ele, portanto levá-lo em conta quanto às suas idéias e programas” (BERGAMINI, 1994, p.16).

Sendo assim, a relação estabelecida entre o líder e o grupo torna-se um elemento crítico no que tange ao sucesso da liderança. Para Gardner (1990), essa relação será frutífera se houver o compartilhamento de valores. Esses valores tornam-se um ponto de união a partir do qual se torna possível a sinergia de esforços na busca de um único objetivo.

Nessa relação, as influências se dão de ambas as partes. Assim como o grupo tem seu comportamento moldado pelo líder, este também tem sua postura determinada pelas atitudes daquele. Dansereau, Graen e Haga (1975 apud SMITH, PETERSON, 1994) ao estudarem os tipos de troca que o líder pode efetuar individualmente com cada subordinado, desenvolveram o modelo chamado vínculo vertical didático. Nele, verificou-se que a troca de recompensas entre eles é bidirecional, indicando que a liderança é uma ação exercida de ambos os lados. Gardner (1990, p.17) complementa: “tudo que sabemos a respeito da interação de líderes e constituintes, ou seguidores, nos diz que a comunicação e a influência circulam em mão dupla; [...]. Nesse processo, os líderes formam e são formados”. O autor ressalta que esse fenômeno ocorre mesmo em sistemas de gestão autocráticos.

Diante desses elementos, percebe-se que as variáveis envolvidas no processo de liderança e na tarefa de conduzir e influenciar pessoas repousam tanto em aspectos pessoais do líder como em aspectos sociais e organizacionais (SMITH, PETERSON, 1994).

Tannenbaw, Weschler e Massarik (1970, p.41) afirmam categoricamente que “os líderes não funcionam isoladamente. Precisam lidar com seguidores, dentro de um contexto cultural, social e físico”.

Nesse relacionamento líder-liderado, o poder surge como um elemento constantemente presente e que pode tomar formas diferentes. O poder, segundo Weber (2004, p.141), pode assumir as seguintes formas:

1. de caráter racional: baseada na crença na legitimidade das ordens estatuidas e do direito de mando daqueles que, em virtude dessas ordens, estão nomeados para exercer a dominação (dominação legal), ou
2. de caráter tradicional: baseada na crença cotidiana na santidade das tradições vigentes desde sempre e na legitimidade daqueles que, em virtude dessas tradições, representam a autoridade (dominação tradicional), ou, por fim,
3. de caráter carismático: baseada na veneração extra-cotidiana da santidade, do poder heróico ou do caráter exemplar de uma pessoa e das ordens por estas reveladas ou criadas (dominação carismática).

Percebe-se que tanto o poder de persuasão, oriundo de *caráter racional*, quanto o oriundo de *caráter tradicional*, encontram-se alheias à figura pessoal do líder. Estão relacionadas a questões estruturais ou burocráticas da organização. Por outro lado, o poder de *caráter carismático* é emanado pela figura do líder, depende essencialmente de suas características pessoais.

Ainda no que se refere ao poder, Stogdill e Bass (1981) organizam os conceitos relacionados ao poder social em duas vertentes: o poder sinônimo de força, e o poder visto como um meio de troca social.

Classificado como força, poder seria a capacidade de alguém controlar ou determinar o comportamento e as atitudes de outrem. Os autores chegam a essa conclusão com base em referências como Wrong (1968 apud STOGDILL, BASS, 1981), para quem poder é a capacidade de controlar outras pessoas; French (1956 apud STOGDILL, BASS, 1981) e Cartwright (1959 a,b apud STOGDILL, BASS, 1981) que vêem poder de um indivíduo A sobre outro B como a máxima força com que A pode exercer sobre B menos a máxima resistência que B pode exercer na direção contrária ; e Dahl (1957 apud STOGDILL, BASS, 1981), que diz que A exerce poder sobre B na medida em que consegue que B realize algo que normalmente não faria.

Por sua vez, quando visto como um meio de troca social, os autores fundamentam-se em autores como Homans (1958 apud STOGDILL, BASS, 1981), que sugere que os indivíduos procuram manter um equilíbrio nas suas trocas de valores sociais; Thibaut e Kelley (1957 apud STOGDILL, BASS, 1981) para os quais poder é uma relação de troca em que alguém tem um comportamento controlador sobre o comportamento de outrem; e Gouldner (1960 apud STOGDILL, BASS, 1981) que vê os diferentes papéis sociais existentes em uma organização como o resultado dos relacionamentos de troca.

French e Raven (1959 apud STOGDILL e BASS, 1981) identificam cinco tipos de poder que um indivíduo A pode ter sobre B:

1. Poder de recompensa, baseado na capacidade de A recompensar B
2. Poder coercitivo, onde A pode punir B
3. Poder legítimo, baseado em normas e valores aceitos por B
4. Poder de referência, baseado na identificação de B com A
5. Poder do conhecimento, baseado na percepção que B tem da competência de A.

Também aqui, a exemplo das formas de poder indicadas por Weber, distingue-se fontes oriundas de características pessoais e fontes legitimadas pela burocracia. Quanto ao poder relacionado a características pessoais, ao contrário do poder de caráter carismático, que está associado à personalidade do líder, o poder do conhecimento representa um recurso que pode ser transmitido.

### 2.1.1 Liderança como uma característica pessoal

O fato do tema liderança inicialmente ter despertado o interesse coletivo devido a figuras marcantes como Napoleão, Hitler, Gandhi e outras personalidades expressivas da história, fez com que o mesmo fosse diretamente associado à figura do líder como pessoa, sem que se considerasse o seu cargo ou posição, ou mesmo o contexto em que estavam inseridos.

Maquiavel, no século XVI, em sua obra *O Príncipe*, relaciona a capacidade de equilibrar *princípio* e *oportunismo* à eficiência do trabalho de um dirigente. O autor discorria sobre liderança, tecendo análises próximas a autores contemporâneos ao identificar duas dimensões: a organização do trabalho e o cultivo de boas relações de trabalho (SMITH, PETERSON, 1994).

Porém, ao contrário de Maquiavel, autores como Thomas Carlyle, em 1841, e Sir Francis Galton, 1869, destacam em suas obras, respectivamente, o peso da personalidade e a influência genética na constituição de um líder (CONDE, 2004). Acreditava-se que o líder era o detentor natural de certas habilidades que o colocavam em posição de destaque diante dos demais.

Conhecida como teoria dos traços, cuja ênfase recai sobre as qualidades pessoais do líder, essa teoria reforça a crença de que o mesmo já “nasce pronto”, ou seja, a liderança não constitui uma habilidade passível de aquisição. Alinhado com esta teoria, Bryman (1992, p.2 apud BERGAMINI, 1994, p. 28-29) retrata:

Existem três grandes tipos de traços os quais fala a literatura. Primeiramente existem os fatores físicos, tais como altura, peso, físico, aparência e idade. Segundo, os pesquisadores examinaram habilidades características, tais como inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento. Terceiro, uma ampla gama de aspectos de personalidade foram examinados. Tais aspectos incluíram moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional.

Bryman, então, via o poder do líder como oriundo de fatores pessoais. Acreditava que aspectos físicos, habilidades pessoais e sociais lhe conferiam a capacidade de conseguir e conduzir seguidores.

Referindo-se ao poder pessoal de influenciar pessoas, citando as formas legítimas de dominação, Weber (2004, p.159) retrata a dominação de caráter carismático, que está associada a aspectos pessoais. O próprio autor define carisma como

[...] uma qualidade pessoal considerada extracotidiana (na origem, magicamente condicionada, no caso tanto dos profetas quanto dos sábios curandeiros ou jurídicos, chefes de caçadores e heróis de guerra) e em virtude da qual se atribuem a uma pessoa poderes ou qualidades sobrenaturais, sobre-humanos ou, pelo menos, extracotidianos específicos ou então se a toma como enviada por Deus. Como exemplar e, portanto, como “líder”.

Weber ressalta que o poder carismático tem sua validade associada ao reconhecimento por parte dos seguidores. No que tange a aspectos psicológicos, esse reconhecimento é fruto do entusiasmo, da miséria ou da esperança.

Essa busca por sinais pessoais que justificassem a composição do líder induziu algumas pesquisas. Em pesquisa realizada em escolas, com o auxílio de professores, Lewis Madison Terman, ao publicar o artigo *O Estudo Preliminar da Psicologia e Pedagogia da Liderança*, em 1904, procurou identificar os traços de crianças líderes durante o recreio. Verificou-se que estas eram ativas, rápidas, habilidosas e bem apessoadas. Entre os meninos,

aqueles identificados como líderes eram maiores e brilhantes; no caso das meninas, eram vistas como possuindo boa disposição e humor. O resultado dessa pesquisa estimulou novos estudos voltados às características dos líderes (SMITH, PETERSON, 1994).

Smith e Peterson (1994) lembram que esse tipo de estudo deve ter seus resultados tratados com certa reserva, pois são focados no comportamento de crianças e estudantes em situações não estruturadas. Isso dificulta uma transposição de uma análise desses dados para um ambiente organizacional, onde há uma estrutura formal e onde existem outras variáveis importantes.

Stogdill e Mann efetuaram uma revisão dos resultados obtidos em pesquisas sobre liderança realizadas entre 1904 e 1948 e listaram trinta e quatro traços de personalidade vistos como características típicas de líderes eficazes (BERGAMINI, 1994). Porém, verificaram que esses traços influenciavam de forma mínima o comportamento do líder. “Uma pessoa não se torna líder em virtude de possuir alguma combinação de traços; o padrão das características pessoais do líder precisa manter alguma relação relevante com características, atividades e objetivos dos seguidores” (STOGDILL, 1974, p. 63-64 apud SMITH, PETERSON, 1994, p. 7).

Alinhados com essa conclusão, em 1884, teóricos sociais, como Herbert Spencer, já afirmavam que as atitudes adotadas pelos líderes eram diretamente influenciadas por elementos situacionais (HEIFETZ, 1994 apud CONDE, 2004).

Desenvolvendo ainda uma pesquisa alinhada à teoria dos traços, porém um pouco melhor estruturada, buscando revelar elementos outros relacionados à liderança do que tão somente características de personalidade, McClelland, empregando o T.A.T (*Thematic Aperception Test*<sup>1</sup>), procurou registrar a motivação maior que movia os gerentes ao longo de suas promoções. Percebeu-se que os mesmos possuíam, como características, alta motivação para o poder, baixa necessidade de afiliação e alta inibição da atividade (BERGAMINI, 1994) (SMITH, PETERSON, 1994) (CONDE, 2004).

Com o resultado desse estudo, MacClelland pretendeu configurar o perfil de candidatos a ocupar posições gerenciais, tendo como ponto de partida a necessidade de poder. Porém, Yukl (1989, p.185 apud BERGAMINI, 1994, p. 33) faz a seguinte ressalva sobre os resultados deste estudo:

---

<sup>1</sup> T.A.T. (Teste de Apercepção Temática), criado por Murray e Morgan, é um teste projetivo de personalidade que consiste na apresentação de vinte lâminas com figuras a respeito das quais o indivíduo deve dar sua interpretação. Esta interpretação permite a elaboração de um quadro de motivos, idéias, sentimentos e atitudes e problemas das pessoas (DORIN, 1974, p.283 apud CONDE, 2004, p.35)

McClellan propõe que uma forte necessidade de poder seja importante para gerentes e executivos nas organizações grandes e estabelecidas. Esses cargos requerem uma pessoa que exerça influência sobre os subordinados, pares e superiores. Pessoas com baixos resultados quanto à necessidade de poder parecem ter falta de assertividade e confiança necessárias para organizar e dirigir atividades grupais de maneira eficiente. Uma necessidade de poder dominante é desejável, mas sua eficácia também depende de como essa necessidade encontra seu meio de expressão.

O autor, então, destaca que a simples busca pelo poder não é suficiente para configurar o perfil daqueles que lideram. A forma como esse poder é empregado é igualmente importante para a eficácia do exercício da liderança.

Em pesquisa similar, o professor da *Georgia State University*, Jhon B. Miner, em seu trabalho sobre o papel da motivação sobre a eficiência administrativa, por meio de teste projetivo no qual solicitava aos gerentes que completassem algumas sentenças, verificou quais eram os motivos mais fortes ligados à promoção, sendo estes o desejo de exercer o poder, o desejo de competir com os pares e atitudes positivas com relação à autoridade (SMITH, PETERSON, 1994).

Bergamini (1994) lembra que, tanto a pesquisa realizada por McClellan, quanto a realizada por Miner, não contaram com nenhum tipo de escala psicológica estatisticamente validada. Portanto, segundo a autora, as conclusões sobre os resultados obtidos representam suposições teóricas interpretativas.

Na verdade, conforme afirma Jennings (1961 apud HERSEY, BLANCHARD, 1986), transcorreram cinquenta anos de estudos no intuito de traçar o perfil de um líder, mesmo assim, nenhum traço de personalidade ou mesmo um conjunto de qualidades pode ser empregado para distinguir líderes de não-líderes.

### 2.1.2 Liderança como um comportamento

Diante dos resultados de algumas das pesquisas conduzidas com o intuito de definir o perfil de um líder, cujos resultados traziam à tona novos elementos que eram relevantes no exercício da liderança, passou-se a considerar outras variáveis que pudessem estar envolvidas com o mesmo. A partir deste momento, abriu-se espaço para o estudo do comportamento daqueles que ocupavam postos de comando.

As novas pesquisas realizadas no campo da liderança tiraram o foco de análise das características inerentes à pessoa e voltaram-se para as habilidades comportamentais, que podiam ser desenvolvidas e transmitidas (SMITH, PETERSON, 1994). Além disso, são

desenvolvidas em um momento em que cresce a preocupação com as atividades gerenciais do dia-a-dia das organizações (BERGAMINI, 1994).

Alinhados com os estudos do comportamento dos líderes, Robert R. Blake e Janes S. Mouton (1964 apud HERSEY, BLANCHARD, 1986) apresentam quatro modelos de comportamento que podem ser adotados pelo líder. Esse conjunto de modelos de comportamento foi chamado pelos autores de *grid* gerencial, cuja função é justamente representar as possíveis atitudes que um gerente pode adotar. Esses modelos são chamados de *Country Club*, *Tarefa*, *Meio-Termo* e *Equipe*.

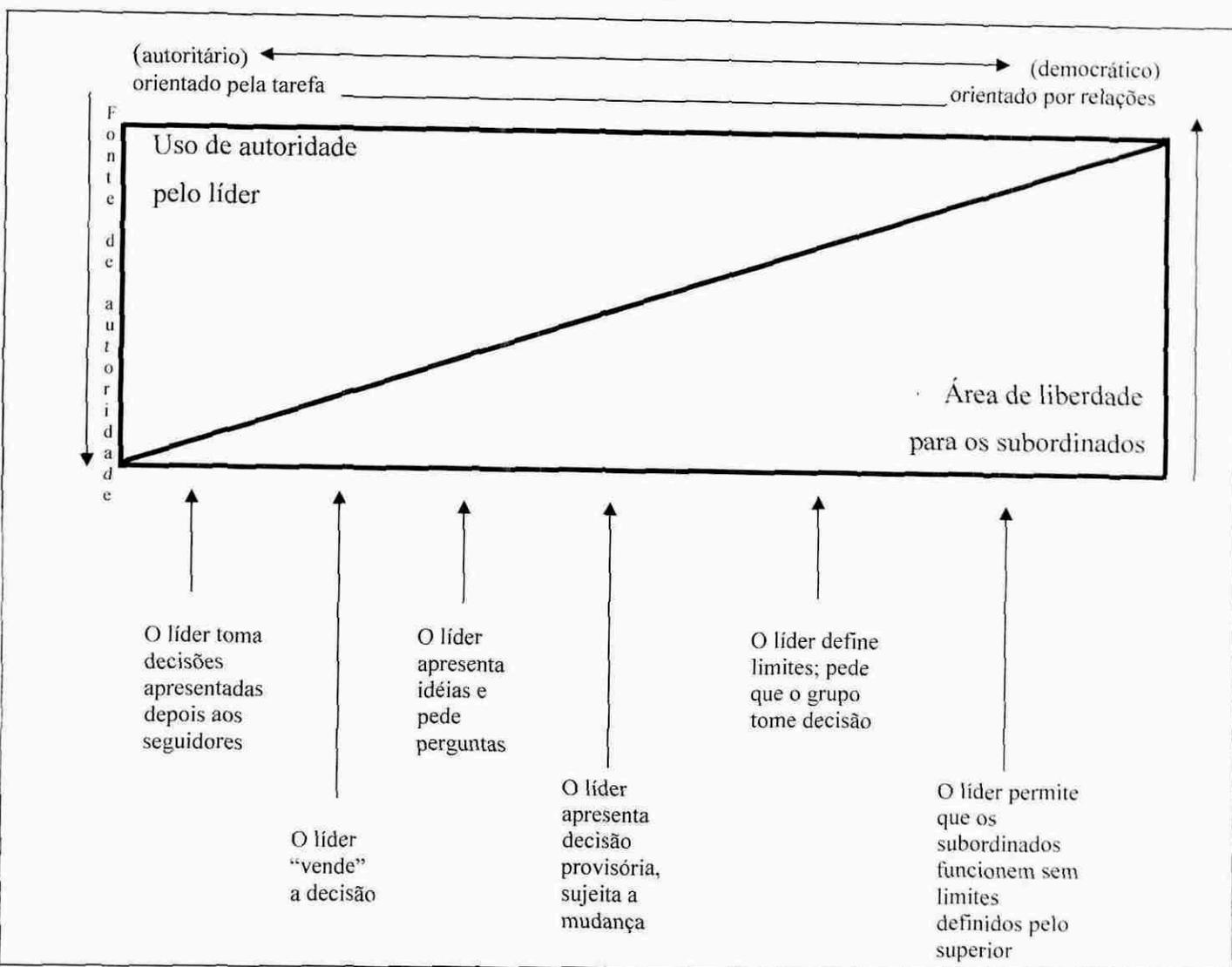
Chamado de *Country Club*, esse modelo de comportamento caracteriza um gerente que se preocupa com a necessidade das pessoas e em manter um bom clima organizacional e um bom ritmo de trabalho. O modelo chamado de *Tarefa* representa o comportamento de um gerente para o qual a eficiência é creditada à organização do trabalho de forma a reduzir ao mínimo a interferência das pessoas. No modelo *Meio-Termo*, o gerente apresenta uma preocupação em manter um equilíbrio entre a execução do trabalho e o moral das pessoas. Por fim, no modelo chamado *Equipe*, o gerente foca suas ações na dedicação das pessoas e relações de confiança são estabelecidas através do compartilhamento de interesses.

Outro grupo de pesquisa, oriundo da *Ohio State University*, realizou um estudo com chefes e subordinados, que permitiram a distinção de ações desses chefes, tendo em vista duas categorias comportamentais: voltadas para a tarefa e voltadas para as pessoas (FLEISHMAN, HARRIS, BRUTT; STOGDILL, COONS, 1975 apud BERGAMINI, 1994).

Likert (1971) faz também essa distinção de comportamento adotado por superiores junto aos seus grupos. O autor os separa em *concentrados no empregado* e *concentrados no serviço*. Os supervisores tidos como *concentrados no empregado* têm como característica um cuidado primeiro com os aspectos humanos dos problemas de seus subordinados e com o seu relacionamento com os mesmos, procurando criar grupos de trabalho eficientes. Por sua vez, os supervisores tidos como *concentrados no serviço* são caracterizados por focar suas energias na realização das tarefas, em procedimentos e normas pré-estabelecidas.

Hersey e Blanchard (1986) também organizam os estilos de liderança em *concentrado na tarefa* e *concentrado nas relações humanas*, atribuindo-lhes ainda o conceito de autoritário e democrático respectivamente. Para diferenciá-los e retratar a relação de cada um desses estilos com seus subordinados, os autores elaboraram o esquema representado pela figura 1.

**Figura 1:** Estilos de liderança e suas relações com o grupo



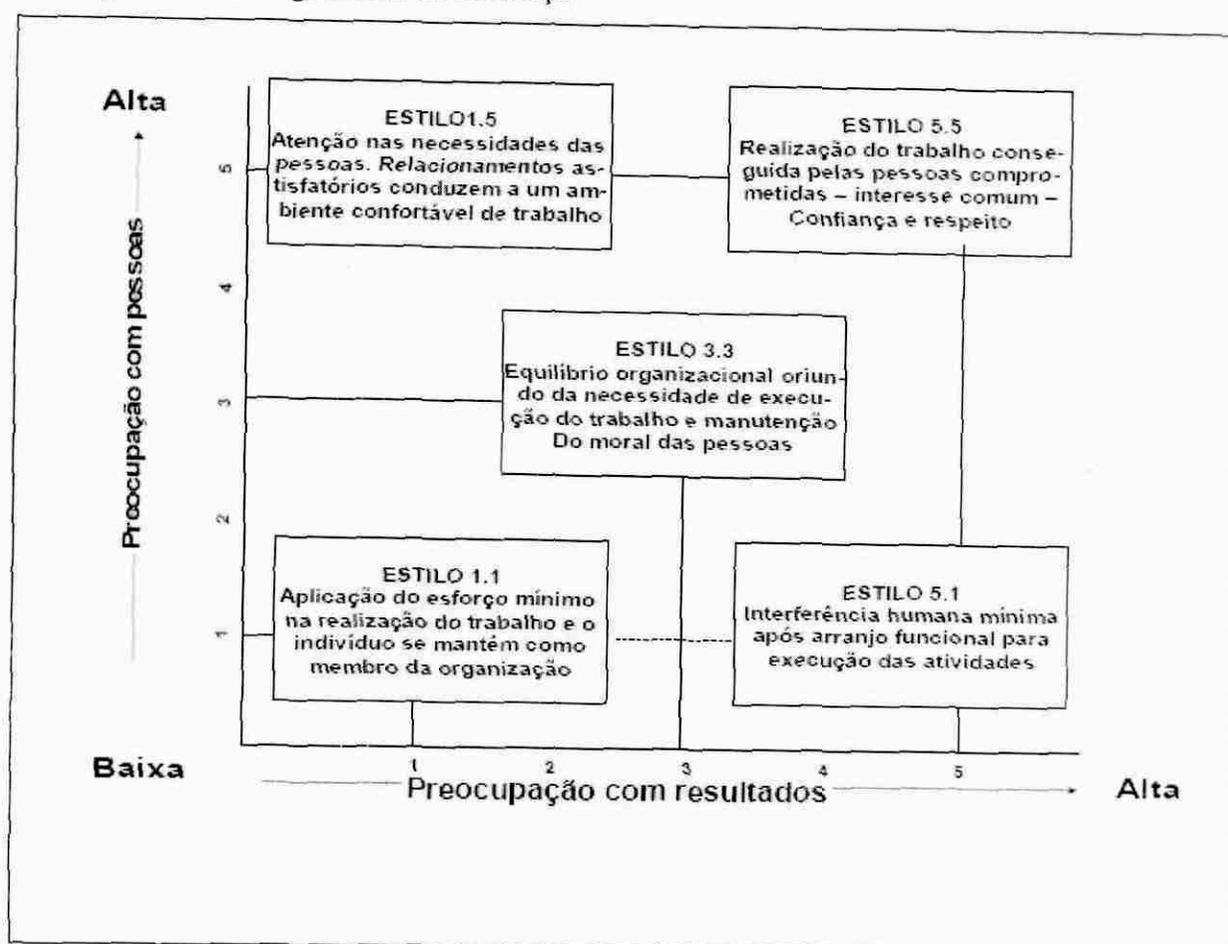
Fonte: HERSEY, BLANCHARD, 1986, p.108.

Percebe-se, pela figura, que o caminho que vai do estilo autocrático de liderança ao estilo democrático é marcado pela redução do emprego da autoridade por parte do líder e proporcional aumento da área de liberdade para os membros do grupo. Essa transição representa uma participação maior do grupo no processo de tomada de decisão e também maior participação na estruturação das tarefas.

Cinco estilos de liderança são propostos por Blake e Mouton (1964 apud FERREIRA, 2006) que tem como referências a preocupação com as pessoas e a preocupação com as tarefas, ou seja, na mesma linha teórica de Hersey e Blanchard, Likert e os

pesquisadores da *Ohio State University*. A figura 2 permite a identificação destes cinco estilos, que compõem, de acordo com os autores, a grade gerencial de liderança.

**Figura 2:** Grade gerencial de liderança



Fonte: BLAKE, MOUNTON, 1964 apud FERREIRA, 2006, p.35

De acordo com os autores, os líderes eficazes seriam aqueles que dispensassem preocupação tanto com as pessoas quanto com as tarefas.

É possível identificar uma graduação nos eixos “preocupação com resultados” e “preocupação com pessoas”, a partir da qual, os autores classificaram os cinco tipos de estilos de liderança.

No estilo 1.1, onde há baixa preocupação com resultados e baixa preocupação com pessoas, os colaboradores dispensam pouco esforço na realização das tarefas, o que não prejudica sua participação no grupo. No estilo 5.1, onde é alta a preocupação com resultados e baixa a preocupação com pessoas, a forma como o trabalho está estruturado permite pouca interferência humana na sua realização, buscando reduzir a possibilidade da ocorrência de

falha humana. No estilo 3.3, há um equilíbrio entre a atenção dispensada pelo líder entre a tarefa e as pessoas, o que leva a um equilíbrio entre resultados e satisfação no trabalho. O estilo 1.5 caracteriza-se pela baixa preocupação com as tarefas e elevada preocupação com as pessoas, em que prevalece a realização humana no trabalho. Finalmente, o estilo 5.5, que apresenta elevada preocupação com as tarefas e com as pessoas, há a criação de um ambiente em que a busca pelos melhores resultados é estabelecida pelo comprometimento das pessoas com a organização, conseguida por meio da valorização dessas pessoas e a confiança depositada nelas.

Burns (1978 apud WINDERL, 1995) também distingue duas formas de liderança, sendo elas a liderança transformacional e a liderança transacional. Na liderança transacional, a relação entre líder e seguidores tem como base a barganha econômica, política ou psicológica. Neste caso, não há o compartilhamento de idéias e valores, mas uma associação de esforços alimentada pela troca de interesses. Na liderança transformacional, há um comprometimento entre o líder e os membros do grupo em torno de interesses e valores coletivos. O líder trabalha o seu relacionamento com os liderados, atendendo a suas necessidades e anseios, criando um vínculo moral.

Winderl (1995), por sua vez, descreve os estilos de liderança em autocrático, participativo e *laissez-faire*.

Os líderes autocráticos, de acordo com o autor, são caracterizados pela centralização do poder e da tomada de decisão. São responsáveis pela estruturação do trabalho do grupo, podendo utilizar punições e ameaças como forma de conduzi-lo.

Líderes participativos caracterizam-se-iam pela descentralização da autoridade e pela presença mais próxima dos membros do grupo. A opinião do grupo é importante e sua participação na estruturação do trabalho, bem como a apresentação de sugestões e idéias são estimuladas e podem ter o mesmo peso que opinião do líder.

Líderes *laissez-faire* evitam o poder e a responsabilidade, que são transferidos aos membros do grupo. Dependem do grupo para a resolução de problemas, inclusive delegando poder aos mesmos para que possam resolvê-los.

O estilo democrático, cuja essência encontra-se em um comportamento adotado pelo líder em que o mesmo estimula a participação, é visto, por Likert, como algo positivo para as organizações. O autor, na verdade, classifica as formas de gerir encontradas em suas pesquisas em quatro formas distintas (LIKERT, 1971):

- a) Sistema 1: o líder não confia no grupo; não há espaço para diálogo sobre o trabalho; o líder raramente ouve as opiniões do grupo; a motivação se dá através do medo e da ameaça; o superior não conhece os problemas dos subalternos; não há trabalho em equipe; as decisões são tomadas pelos superiores; há uma organização informal que resiste às metas da organização formal; os mecanismos de controle são empregados para punir os subalternos.
- b) Sistema 2: o líder possui uma confiança condescendente com os subalternos; os subordinados não se sentem à vontade para discutir o trabalho; as opiniões e idéias dos subordinados são às vezes aceitas; motivação com base em recompensas e punições reais ou potenciais; o superior sabe por alto os problemas dos subordinados; há pouca cooperação no trabalho em equipe; apesar das decisões principais serem tomadas pelo topo da administração, muitas decisões são tomadas nos níveis inferiores; percebe-se, às vezes, uma organização informal resistindo às metas organizacionais; os elementos de controle são usados para punir e recompensar.
- c) Sistema 3: o líder confia bastante nos subordinados; os subordinados tem oportunidades de discutir o trabalho; as idéias e opiniões dos subordinados são geralmente aceitas; a motivação é baseada em recompensas, punições ocasionais e um certo envolvimento do subordinado com o trabalho; o superior sabe dos problemas dos subordinados e os compreende bem; há uma cooperação moderada no trabalho em equipe; decisões específicas são tomadas em escalões inferiores; a organização informal pode se manifestar contra ou à favor das metas organizacionais.
- d) Sistema 4: o líder possui confiança irrestrita nos subordinados; os subordinados discutem livremente o trabalho; as idéias e opiniões do grupo são sempre ouvidas; a motivação se dá por meio de recompensa financeira, no envolvimento coletivo na fixação das metas; o superior conhece os problemas dos subalternos; há uma substancial participação no trabalho em equipe; as decisões são tomadas por toda a organização; a organização formal se confunde com a informal e apóiam as metas organizacionais.

Os quatro sistemas apresentados por Likert vão claramente de um sistema mais autocrático e autoritário (sistema 1), onde se percebe claramente a existência de um

distanciamento entre o líder e o grupo, a um sistema mais democrático e participativo (sistema 4), onde o líder conta com a participação do grupo na estruturação do trabalho e na tomada de decisões. A diferença existente entre esses quatro modelos pode ser identificada pelo comportamento do líder, que irá utilizá-lo para ditar a filosofia de trabalho ao grupo.

Diante da identificação de estilos de comportamento de liderança diferentes, a busca pela identificação daquele que proporcionaria o melhor desempenho das equipes de trabalho mostrou-se um caminho natural a ser seguido pelos pesquisadores.

Um dos pioneiros nessa linha de pesquisa foi o grupo formado por Lewin, Lippitt e White, cujo estudo se deu sobre grupo de meninos em idade escolar. Os líderes dos referidos grupos eram adultos, homens, estudantes de psicologia social treinados para se comportar de acordo com um dos seguintes estilos de liderança (FIEDLER e CHEMERS, 1981):

1. Democrático: decisões eram adotadas por votação da maioria, privilegiava-se a participação igualitária e onde a crítica e a punição eram mínimas;
2. Autocrático: decisões tomadas pelo líder, os meninos deviam seguir comportamentos prescritos sob uma disciplina rígida;
3. Tolerante: praticamente não havia supervisão. Os meninos tinham maior liberdade para trabalhar e brincar.

O estudo não permitiu conclusões a respeito da eficácia dos grupos. Percebeu-se que os meninos sob orientação democrática trabalhavam mais satisfeitos e ordenados. Os que se encontravam sob supervisão autocrática apresentavam rendimento melhor somente diante do líder. Se o mesmo deixava o local, havia uma redução drástica do rendimento. Tão pouco foi comprovado que estilos de liderança marcados pela tolerância e que estimulem a participação das pessoas, ou seja, voltados para as relações humanas, são sempre eficazes.

A pesquisa realizada por Lewin, Lippitt e White foi refeita em outras partes do mundo, apresentando resultados diferentes. Nos anos 40, Misumi e colaboradores (1985 apud SMITH, PETERSON, 1994) aplicaram uma versão modificada da pesquisa no Japão. Verificou-se que o estilo democrático era mais eficaz na realização de tarefas escolares mais simples; por outro lado, em tarefas mais complexas, saía-se melhor o grupo conduzido pelo estilo autocrático.

Ao contrário dos resultados obtidos pelos estudos conduzidos por Lewin, Lippitt e White, que não conseguiram estabelecer uma relação entre os estilos de liderança e o resultado das equipes, Likert (1971) verificou que equipes de trabalho cujos superiores adotavam um comportamento descrito como *concentrado no empregado* apresentavam

melhores padrões de desempenho, quando comparados a equipes cujos supervisores eram identificados como possuidores de um comportamento tido como *concentrado no serviço*.

Complementando as análises de Likert, Kahn (1956 apud LIKERT, 1971) verificou que um alto desempenho obtido por equipes de trabalho se dava não somente pelo fato de seus supervisores estarem voltados para as necessidades de seus subordinados (*concentrados nos empregados*), mas, também, por possuírem elevados ideais de desempenho, entusiasmando-os a alcançarem os objetivos traçados.

Buscando analisar a influência que o comportamento dos gerentes teria sobre o desempenho do trabalho, Likert participou de um estudo realizado junto a agências de seguro de vida norte americanas foi realizado em 1940.

Essas agências foram divididas em dois grupos: agências “superiores” e agências “mediócras”. A partir disto, verificou-se a quantidade de comentários positivos dos subordinados para itens agrupados em quatro grupos de análise - atitude do gerente para com seus agentes, atitude do gerente para com a tarefa das agências, a perícia profissional do gerente e a sua personalidade – a partir dos quais foram feitas comparações entre os dois grupos e foi possível estabelecer uma relação entre a característica dos gerentes e o desempenho das organizações.

A tabela 1 expõe os dados desta pesquisa. Percebe-se, pelos dados da tabela, que as agências de seguro de vida classificadas como “superiores” possuem gerentes cujo comportamento pode ser associado ao comportamento classificado como *concentrado no empregado*, de acordo com a distinção adotada por Likert.

É possível identificar nesse estudo, também, a confirmação do que é afirmado por Likert, ou seja, que grupos conduzidos por superiores que apresentam um comportamento orientação para as pessoas apresentam um melhor rendimento.

**Tabela 1** - Relação entre o desempenho da agência e as práticas de administração demonstrada por comentários favoráveis de agentes sobre o comportamento dos gerentes de agências "superiores" e "mediócras"

<i>Característica do gerente</i>	<i>Porcentagens dos comentários favoráveis em relação ao total de comentários</i>		
	<i>Agências "superiores"</i>	<i>Agências "mediócras"</i>	<i>Diferença</i>
<b>Grupo A – A atitude do gerente para com seus agentes:</b>			
Desprendido no trato com os agentes ..	100%	26%	74%
Cooperativo com os agentes .....	92	35	57
Atencioso com os agentes .....	88	32	56
Interessado no sucesso dos agentes .....	100	54	46
Democrático com os agentes .....	81	36	45
Síncero no trato com os agentes .....	91	55	36
Ansioso para ajudar espontaneamente os agentes .....	70	47	23
Ponderado e justo com todos os Agentes.....	67	48	19
Desejoso de ajudar os agentes quando solicitado .....	96	89	7
Honesto em questões de negócio .....	92	85	7
<b>Grupo B – A atitude do gerente para com a tarefa das agências:</b>			
Entusiasmado com a importância do trabalho .....	93%	50%	45%
<b>Grupo C – A perícia profissional do gerente:</b>			
Planejador e organizador hábil .....	35%	5%	30%
Homem de vendas hábil .....	91	67	24
Hábil recrutador, treinador, gerente de escritório, etc .....	38	22	16
Conhece seguro de vida .....	93	85	8
<b>Grupo D – A personalidade do gerente:</b>			
Personalidade amistosa .....	93%	63%	30%
Tem personalidade de bom "sujeito" ...	95	90	5
Personalidade de "ótimo sujeito" .....	100	100	0

Fonte: LIKERT e WILLITS, 1940 apud LIKERT, 1971, p.24

É expressiva a quantidade de agências tidas como superiores que apresentam gerentes que dispensam cuidados no relacionamento com seus subordinados. Segundo os comentários

dos subordinados, cem por cento delas possuíam gerentes que dispensavam cuidados no trato com os subordinados, noventa e dois por cento deles eram cooperativos e oitenta e oito por cento eram atenciosos e cem por cento interessados no sucesso de seus agentes.

### 2.1.3 Liderança e fatores contingenciais

Buscando uma compreensão mais ampla do exercício da liderança, as pesquisas que se seguiram abordando o tema passaram a incluir em suas análises outras variáveis que pudessem interferir na sua dinâmica.

Ao contrário do que inicialmente possa parecer, o enfoque situacional, ou contingencial, da liderança não busca substituir ou suplantar a teoria dos traços ou a comportamental, mas agregar novas variáveis a suas análises, tencionando a busca de resultados mais expressivos nas pesquisas conduzidas.

As teorias contingenciais, também conhecidas como situacionais, exploram aquelas variáveis que cercam o processo de liderança, não deixando de lado os diferentes tipos de comportamentos dos líderes. Pelo contrário, praticamente todas elas buscam determinar padrões comportamentais expressos pelos mesmos quando considerados prontos a atingirem o maior grau possível de eficácia em cada situação (BERGAMINI, 1994, p.47).

Busca-se, assim, construir um quadro mais completo para que se possa ter mais subsídios para as análises e para que as mesmas resultem em conclusões mais confiáveis. Nesse sentido, a teoria contingencial busca relacionar o líder e seu comportamento diante de situações diversas e de comportamentos diferentes das equipes. Hersey e Blanchard (1986, p.117) sublinham que “Os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades dos liderados e à situação”.

A teoria contingencial surge e ganha espaço a partir da construção da medida LPC (*Least Preferred Co-Worker*<sup>2</sup>) de Fiedler (BERGAMINI, 1994). Ela é obtida “[...] pedindo-se ao indivíduo que recorde todos os companheiros com quem já trabalhou e descreva aquele com quem trabalhasse menos bem, a saber, o seu ‘colaborador menos desejado’” (FIEDLER e CHEMERS, p. 67, 1981).

A descrição é feita por meio do preenchimento de uma tabela, a partir da qual se verificará se a pessoa que a preencheu possui um alto ou baixo índice LPC. Aquele que desempenha uma função de liderança e apresenta um baixo índice LPC, caracteriza-se por

<sup>2</sup> Colaborador menos desejado: representa o colaborador com o qual se tem maior dificuldade em trabalhar.

dispensar maior atenção à realização da tarefa; por outro lado, ao apresentar um índice LPC médio ou alto, o mesmo poderá ser visto como alguém mais voltado para priorizar as relações interpessoais com os seus liderados.

Para Bergamini (1994, p.52) “A clara separação desses dois grupos de estilos é vital à caracterização da eficácia da ação do líder, pois cada um desses estilos só conseguirá ser bem sucedido em situações especiais”. Ou seja, não se pode dizer que o líder que dispensar maior atenção às tarefas será sempre bem sucedido, ou mal sucedido. As condições nas quais ele e o grupo estão inseridos é que determinarão sua eficácia. Essas situações especiais, ou fatores situacionais, são dados pelos elementos (FIEDLER, CHEMERS, 1981):

- a. Relações entre o líder e demais membros do grupo: relação interpessoal entre o líder e o grupo.
- b. Estrutura da tarefa: metas, meios de atingir os objetivos, decisões.
- c. O poder da posição: capacidade de punir e recompensar.

Verificam-se nos elementos citados fatores comportamentais, estruturais e burocráticos, que irão interferir na escolha da forma mais eficaz para gerir. Isso quer dizer que é com base na forma como esses elementos situacionais estão estabelecidos na organização que se determinará o estilo de liderança:

[...] o comportamento do líder não é uniforme em todas as situações. Os líderes tendem a se comportar de maneira centrada em relações humanas, numa dada situação, e de maneira centrada no trabalho, em outra. Isto quer dizer que não podemos definir o estilo de liderança pelo comportamento do líder. Não há líderes sistematicamente atenciosos; apenas líderes que são atenciosos em dadas situações e desatenciosos noutras (FIEDLER, CHEMERS, 1981, p.92).

Essa forma como o líder adapta seu estilo de liderança às circunstâncias significa que o líder deverá ter sensibilidade para verificar a postura a ser adotada de acordo com o momento em que a equipe se encontra.

Por meio da combinação entre estilo de liderança e aspectos situacionais, Fiedler expõe contingências de maior ou menor favorabilidade. A situação de maior favorabilidade é aquela em que existem boas relações entre superior e subordinados, o líder detém um determinado poder e os membros do grupo acatam as diretrizes do líder. Isso ocorre porque, em uma situação em que o líder tem uma alta posição, é mais fácil influenciar o grupo. O fato de a tarefa ser estruturada permite ao líder dirigir e monitorar os subordinados com mais

facilidade. A situação menos favorável ocorre quando as relações entre superior e subordinados são ruins, a tarefa não é estruturada e a posição de poder é fraca (BERGAMINI, 1994).

Com base no grau de maior ou menor favorabilidade, seria mais eficaz, nos casos de maior ou menor favorabilidade, estilos com baixo LPC. Estilos com alto LPC seriam indicados nos casos de média favorabilidade.

A teoria contingencial de Fiedler é controversa e apresenta alguns pontos discutíveis.

“Estudos dirigidos com o objetivo de identificar exatamente os componentes envolvidos no teste de Fiedler – predisposição interpessoal versus predisposição quanto a motivação pela tarefa, complexidade cognitiva ou outras alternativas – tem sido o principal tema da contínua controvérsia despertada por sua teoria contingencial” (SMITH e PETERSON, 1994, p.22).

A sustentação desta teoria sobre esses fatores, portanto, mostrou-se frágil segundo alguns autores, o que gerou críticas a esse modelo. Rice (1978 apud SMITH e PETERSON, 1994), ao revisar a medida LPC, considerou insustentável a tese de que ela é capaz de avaliar uma dimensão da personalidade subjacente e invariável do líder. Foi verificado que medidas repetidas de LPC em uma mesma pessoa apresentavam variações na confiabilidade do teste – reteste. Além disso, é inconsistente a possibilidade de superposições entre o teste LPC completado pelo líder e um dos três fatores situacionais, principalmente no que se refere às relações entre líderes e seguidores. Essas relações são avaliadas ordinariamente a partir da ótica do líder.

Ainda na linha dos estudos dos fatores contingenciais e confirmando o que havia sido pregado por Gardner, ou seja, a influência entre líderes e seguidores se dá de ambos os lados, estudos realizados por Victor Vroom, professor da *Yale School of Management*, (1959, 1960 apud FIEDLER e CHEMERS, 1981) comprovaram que, de certa forma, são as características dos subordinados que determinarão o estilo administrativo que lhes será mais eficiente. O autor verificou que pessoas autoritárias e com pouca necessidade de independência possuíam um desempenho melhor diante de superiores diretivos. Por outro lado, pessoas altamente necessitadas de independência, porém pouco autoritárias, apresentavam um desempenho melhor diante de líderes democráticos.

A liderança, portanto, é um processo contínuo e flexível, na medida em que é construído e readaptado por meio do relacionamento entre o líder e o grupo. Nesse relacionamento, características do líder e dos liderados exercem forte influência, assim como elementos relacionados ao ambiente que os cercam. Vroom na verdade acredita que o bom

desempenho de uma equipe não passa necessariamente pelo estabelecimento de líderes democráticos, ou seja, podem-se obter desempenhos desejados por meio de equipes conduzidas por lideranças autoritárias.

De acordo com essa linha de pensamento, Hersey e Blanchard, propuseram o esquema expresso no quadro 1, onde é possível verificar a associação que os autores propõe das diferentes posturas que podem ser adotadas pelo líder, adaptando-se às características do grupo.

**Quadro 1** – Representação das diferentes posturas adotadas pelo líder de acordo com o nível de maturidade do grupo e dos demais fatores que compõe o ambiente, como a natureza dos relacionamentos e das tarefas.

Maturidade	Estilo do Líder	Tomada de Decisão	Relacionamento	Tarefa
Baixa	E1 – Determinar	Líder	Baixo	Alta
Baixa-moderada	E2 – Persuadir	Líder com diálogo e/ou explicação	Alto	Alta
Moderada-alta	E3 – Compartilhar	Líder/liderado ou liderado incentivado pelo líder	Alto	Baixa
Alta	E4 - Delegar	Liderado	Baixo	Baixa

Fonte: HERSEY, BLANCHARD, 1986, p.192

Os autores expõem, por meio do quadro 1, que o líder irá adaptar a forma como conduz o grupo à forma como as pessoas que o integram se comportam. Percebe-se que, em grupos que apresentam uma alta maturidade, ou seja, assumem a responsabilidade por determinar seus objetivos e seus comportamentos, o líder delega as atividades; os liderados tomam decisões; há pequena necessidade de incentivo (relacionamento); e há uma baixa interferência do líder na estruturação das tarefas, determinando objetivos e definindo papéis.

Hersey e Blanchard destacam, ao se referirem aos comportamentos dos líderes (orientado para as tarefas ou voltado para as relações) que se a eficácia do estilo de comportamento dos mesmos independe da situação em que é empregado, qualquer um desses estilos, portanto, poderá ser eficaz ou não. Dependerá da situação: “A diferença entre os estilos eficaz e ineficaz, muitas vezes, não está no comportamento efetivo do líder, mas na adequação desse comportamento ao ambiente em que é usado” (1986, p.121).

Nesse sentido, eles ainda propõem o Modelo Tridimensional da Eficácia do Líder, para o qual não há um estilo de comportamento empregado pelo líder que seja apropriado para todas as situações. Para ilustrá-lo, utilizam o exemplo de um corpo de bombeiros, em que

parece ser mais eficaz o estilo de liderança mais concentrado em situações de atendimento, dada a necessidade de respostas rápidas e imediatas. Porém, em momentos de concentração no quartel, esse mesmo líder poderá dispensar uma atenção maior no relacionamento com o grupo.

Tannenbaum, Weschler e Massarik (1970, p.45) mencionam a necessidade de se caracterizar *situação*, para que se possa compreender como se dá a liderança situacional. Para esses autores, *situação* poderia ser definida como

[...] os aspectos do contexto objetivo, o qual, em qualquer momento, tem um impacto de atitude ou de comportamento (consciente ou inconsciente) sobre os indivíduos na relação de influência, e reconhecer que a situação do líder e a do seguidor podem diferir em muitos aspectos.

Chama a atenção, a menção que os autores fazem ao liderado como também uma figura cujo comportamento oscilará de acordo com a *situação*. Relacionam, também, fatores ou estímulos externos que poderão afetar o líder e os seguidores: fenômenos físicos, como luz e ruído; outras pessoas, ou mesmo outros membros do grupo; a própria organização; a cultura; metas, sejam elas organizacionais ou pessoais.

## 2.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O tema mudança organizacional é delicado e controverso, dadas as dificuldades nas quais se encontra envolvida e dados os efeitos que causa.

Mudança não é uma palavra nova no dicionário organizacional. Porém, sua frequência e impacto passaram a ser mais altos e ditados pelo ritmo das mudanças ambientais, com as quais as organizações buscam adaptar-se na tentativa de responder às novas expectativas que lhes são impostas por essas mudanças, sejam elas de caráter social, cultural, econômico, político ou tecnológico.

Nos anos 1970 e 1980, a mudança organizacional começa a se associar à concepção do direcionamento estratégico das empresas (Ansoff, Mitzeberg) ao ficar evidente que o condicionamento do contexto externo – competitividade, avanço tecnológico, comportamento dos consumidores – exerciam papéis determinantes na configuração a respeito do que mudar e por que mudar (FISCHER, 2002, p.149).

Mudança, desta forma, passa a ser um fenômeno presente na realidade das organizações e o qual gestores e colaboradores buscam gerenciar de maneira produtiva.

Araújo (1982, p.24 apud LIMA, BRESSAN, 2003, p.20) vêem mudança organizacional como

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 integralmente os componentes de cunho *comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico*.

A mudança, portanto deve ter efeito em vários aspectos da organização como sua *estrutura, recursos materiais e humanos*. Além disso, o autor deixa evidente a importância da administração superior envolvida nesse processo.

Apesar de Araújo enquadrar o processo de mudança dentro de um cenário que mobiliza a organização e cujos resultados a atingem de maneira ampla e profunda, Fischer (2002) chama a atenção para o fato de que, na verdade, um olhar mais atento descobrirá que as organizações apresentam vários índices de mudanças em curso e que as mesmas fazem parte da dinâmica própria de cada organização. A autora critica a pouca importância dada ao estudo dessas mudanças, sendo analisadas apenas aquelas que alteram características mais evidentes.

A respeito dessas mudanças mais evidentes, é interessante observar as diversas faces exibidas pelas grandes mudanças conceituais que ocorreram nas organizações ao longo do tempo, retratada por Caldas e Júnior (1999) em quatro momentos. O primeiro, conduzido pela escola taylorista, tinha como foco mudanças estruturais nas empresas, onde engenheiros determinavam novas configurações de trabalho. Tais mudanças alteravam relações hierárquicas e funções, gerando grandes impactos nas organizações.

O segundo momento deslocou o foco das mudanças para o comportamento e o clima organizacional. Acreditava-se que, buscando-se melhorar as relações entre as pessoas, conseqüentemente estava-se buscando melhorar seus desempenhos. Esse período sofreu influências de autores como Mayo, MacGregor, Emery e Trist (Abordagem Sociotécnica), Likert e Argyris (Desenvolvimento Organizacional).

No terceiro momento, o planejamento estratégico surge como uma ferramenta de mudança, buscando alinhar a organização ao ambiente externo, envolvendo pessoas, estruturas e processos.

O quarto momento é caracterizado pelos autores pelas mudanças impelidas por teorias de processos de qualidade e produtividade. Destacam-se, neste período, os modelos japoneses

de administração e suas filosofias de gestão, que colocavam em questão os modelos até então conhecidos.

Caldas e Júnior, na verdade, acreditam que muitas dessas mudanças impostas às organizações são causadas por modismos trazidos pela literatura administrativa. As organizações seriam impelidas a adotar novos padrões, estruturas e modelos de gestão desenvolvidos por autores influentes no meio organizacional, cuja não adoção poderia representar o ponto a partir do qual seriam superadas por concorrentes, ou representar a perda da oportunidade de maximizar resultados.

Ao analisarem todas essas mudanças pelas quais as organizações podem passar, Lima e Bressan (2003) as classificam em duas categorias: mudança transformacional e mudança incremental. A mudança transformacional representa uma ruptura do padrão vigente e atinge toda a organização, acarretando seu redirecionamento em função de alterações ambientais. Por outro lado, a mudança incremental representa pequenos ajustes contínuos e ocorre em ambientes estáveis.

É evidente o efeito mais acentuado que a mudança transformacional pode provocar na organização, quando comparada à mudança incremental. A mudança transformacional sugere um período de instabilidade no qual a organização deverá desconstruir o padrão vigente e, depois, promover a construção de um novo padrão, adequado às novas expectativas que a motivaram.

Ao fazer referência às grandes mudanças a que a organização está sujeita, Fischer (2002) a chama de transformação e diz que a mesma reflete um caráter multidimensional, abrangendo diferentes espaços e diversos processos e, desta forma, atendendo à necessidade da organização de responder às alterações ambientais.

A necessidade de responder a mudanças impostas pelo ambiente externo pode, portanto, requerer uma transformação da organização. Mudanças ambientais significativas podem implicar em um redirecionamento a ser adotado pela organização, onde a mudança transformacional é o meio pelo qual ela busca alinhar-se a essa nova realidade externa.

O quadro 2 expõe os tipos de mudança pelos quais a organização pode passar e o que acarretam.

**Quadro 2:** Tipos de mudança organizacional

REFERÊNCIA	TIPOS DE MUDANÇA	
Silva (1999)	<b>Incremental/organizacional</b> Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa	<b>Transformacional/institucional</b> Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização
Weick & Quinn (1999)	<b>Contínua</b> Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem cotidianamente em toda organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização	<b>Episódica</b> Mudança pouco freqüente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem da sua condição de equilíbrio
Robbins (1999)	<b>1º Ordem</b> Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa	<b>2º Ordem</b> Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve reenquadramento de pressupostas alterações sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.
Nadler ET alii (1994)	<b>Incremental/contínua</b> Continuidade do padrão existente. Pode ter dimensões diferentes, mas é realizada dentro do contexto atual da empresa	<b>Descontínua</b> Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa
Porras & Robertson (1992)	<b>1º Ordem</b> É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas, sem causar quebras em aspectos-chave para a organização	<b>2º Ordem</b> É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua, que envolve quebra de paradigmas organizacionais
Greenwood & Hinins (1996)	<b>Convergente</b> Ajuste fino na orientação organizacional existente	<b>Radical</b> Ruptura com a orientação existente e transformação da organização

Fonte: LIMA, BRESSAN, 2003.

Ao observar as considerações feitas pelos autores a respeito das formas como as mudanças se inserem nas organizações, conforme exposto no quadro 2, vemos que há uma convergência teórica, na medida em que, de acordo com eles, haveria duas formas de mudança: uma mudança mais radical, que revoluciona a organização em algum aspecto; e uma mudança, ou mudanças, mais sutis, que buscam a otimização e aperfeiçoamento.

Indiferente da forma como a mudança se insere na organização, ela gera, naturalmente, incertezas nas pessoas. O desequilíbrio gerado pelas alterações introduzidas gera

conseqüências que podem ser investigadas em dois momentos: no início do processo de mudança e após o estabelecimento da mesma (LIMA, BRESSAN, 2003).

Reações podem surgir devido a incertezas e tomar a forma de resistência. As resistências poderão ser enquadradas, implicitamente, como aceitáveis pela organização, consistindo uma resistência autorizada; ou poderão ser enquadradas como inaceitáveis, constituindo, assim, uma resistência não autorizada (ASHFOTH e MAEL, 1998 apud LIMA, BRESSAN, 2003).

O quadro 3 exhibe formas de resistência que poderiam ser qualificadas de acordo com as qualificações citadas.

### Quadro 3: Reações a mudanças

ACEITAÇÃO: DA RESISTÊNCIA	ORIENTADA			DIFUSA		
	FACILITATIVA	DE OPOSIÇÃO		FACILITATIVA	DE OPOSIÇÃO	
Autorizada	Manifesto desacordo	de	Recusa participar	em	Piadas sobre mudanças em seus agentes	Concordância aparente com a mudança
Não autorizada	Desobediência (novas) regras, que prejudicam trabalho	a	Sabotagem processo mudança	do de	Crítica a gerentes envolvidos na mudança	Chegar atrasado a todas as convocações sobre mudanças

Fonte: ASHFORTH e MAEL, 1998 adaptado apud LIMA, BRESSAN, 2003.

As reações descritas no quadro 3 podem representar tentativas de manutenção das identidades pessoais, que estariam sendo ameaçadas por mudanças ocorridas nas tarefas, nas relações informais ou na perda de poder (ASHFORTH, MAEL, 1998; VALLEY, THOMPSON, 1998; NADLER, 1994 apud LIMA, BRESSAN, 2003).

As reações a mudanças podem ainda ser um reflexo cultural. Países onde, culturalmente, há a valorização do igualitarismo, da harmonia e realização, as pessoas tendem a oferecer menos resistência a mudanças. Por outro lado, essa resistência será mais acentuada em pessoas de países onde há uma significativa distância do poder, marcado pela presença masculina dominante, hierarquizada e avessa a incertezas (MENDONÇA, KANUNGO, 1994; ROBERT, PROBST, MARTOCCHIO, DRASGOW, LAWLER, 2000 apud TORRES, FLORIANO, 2003).

De qualquer maneira, independente da forma como a mudança atinge a organização, é clara a necessidade de a mesma ser conduzida a objetivos claramente estabelecidos e cuja

evolução deve ser acompanhada pela administração, tendo em vista a superação de obstáculos e a redução de efeitos indesejados.

### 2.2.1 Gestão da mudança e o papel do líder

A mudança como fenômeno inerente à atividade organizacional e como sinônimo de busca da melhoria da sua eficiência e eficácia deve ser conduzida de forma a reduzir resistências e impactos negativos, assegurando o atingimento dos objetivos postos.

O processo de mudança organizacional deve contemplar a “coerência contextual” e a “coerência organizacional”, e a correspondência que há entre esses elementos (SILVA, 2003).

A coerência representa o grau de consistência (interna) que há em um conjunto de regras; enquanto que *correspondência se refere ao grau de consistência (externa) entre dois conjuntos de regras.*

Uma organização pode apresentar um elevado grau de “coerência organizacional” (consistência interna), mas uma baixa “coerência contextual” (consistência externa), o que representa um desalinhamento da organização com o contexto onde atua.

Aos líderes promotores da mudança, cabe estabelecer uma gestão (conjunto de regras – “coerência gerencial”) que lhes permitam interpretar e transformar a coerência organizacional e a coerência contextual, *buscando aumentar a correspondência entre elas.*

Ao relacionar a complexidade organizacional à intensidade da mudança, Nadler (1994 apud CARDOSO, FREIRE, 2003) acredita que são diretamente proporcionais e que cada caso requer um gerenciamento característico.

Complexidade organizacional é entendida pelo autor como a variedade de partes que a compõem (funções, unidades, pessoas, processo) e pela frequência e intensidade com que se relaciona com o ambiente.

Uma organização de baixa complexidade requer mudanças de ajuste e adaptação, cujo gerenciamento ocorre através de processos rotineiros de administração. Há uma busca por uma melhora na eficiência e eficácia com a introdução de mudanças de baixa intensidade, onde as pessoas não alteram a forma como atuam e também não há mudanças no que diz respeito à liderança, valores e normas.

Em um nível médio de complexidade organizacional, surge a necessidade de criação de uma estrutura especial para facilitar a ocorrência da mudança. Há uma reorientação de atividades e o estabelecimento de novas direções, cujo gerenciamento é conhecido por gestão de transição. Aqui, caberá ao líder sustentar a mudança e incentivar a aprendizagem, como

resposta aos erros detectados. Ocorre uma descontinuidade, em que normas e valores serão questionados e, assim, o líder deve garantir o foco e criar um senso de urgência para a mudança.

Nesse caso de reorientação, o líder pode ser substituído, por acreditar-se que o atual estaria impossibilitado de promover as devidas mudanças de valores e comportamento. Surge, ainda, uma necessidade de aprendizagem organizacional, que acarretaria o desenho de sistemas e ambiente que propiciariam esse processo.

Em uma organização que apresenta elevada complexidade, a principal mudança é na agenda do líder, havendo uma mudança descontínua, com a ruptura dos modelos e sistemas estabelecidos.

A gestão da mudança deve seguir uma metodologia previamente estabelecida. Kurt Lewin propõe uma metodologia fundamentada em três passos: descongelamento, mudança ou movimento e recongelamento (LIMA, BRESSAN, 2003).

O processo de descongelamento representa a produção de um desequilíbrio organizacional, que pode ser representado pela captação de uma situação de insatisfação que existe na organização. Esse processo busca reduzir possíveis movimentos de resistência à mudança.

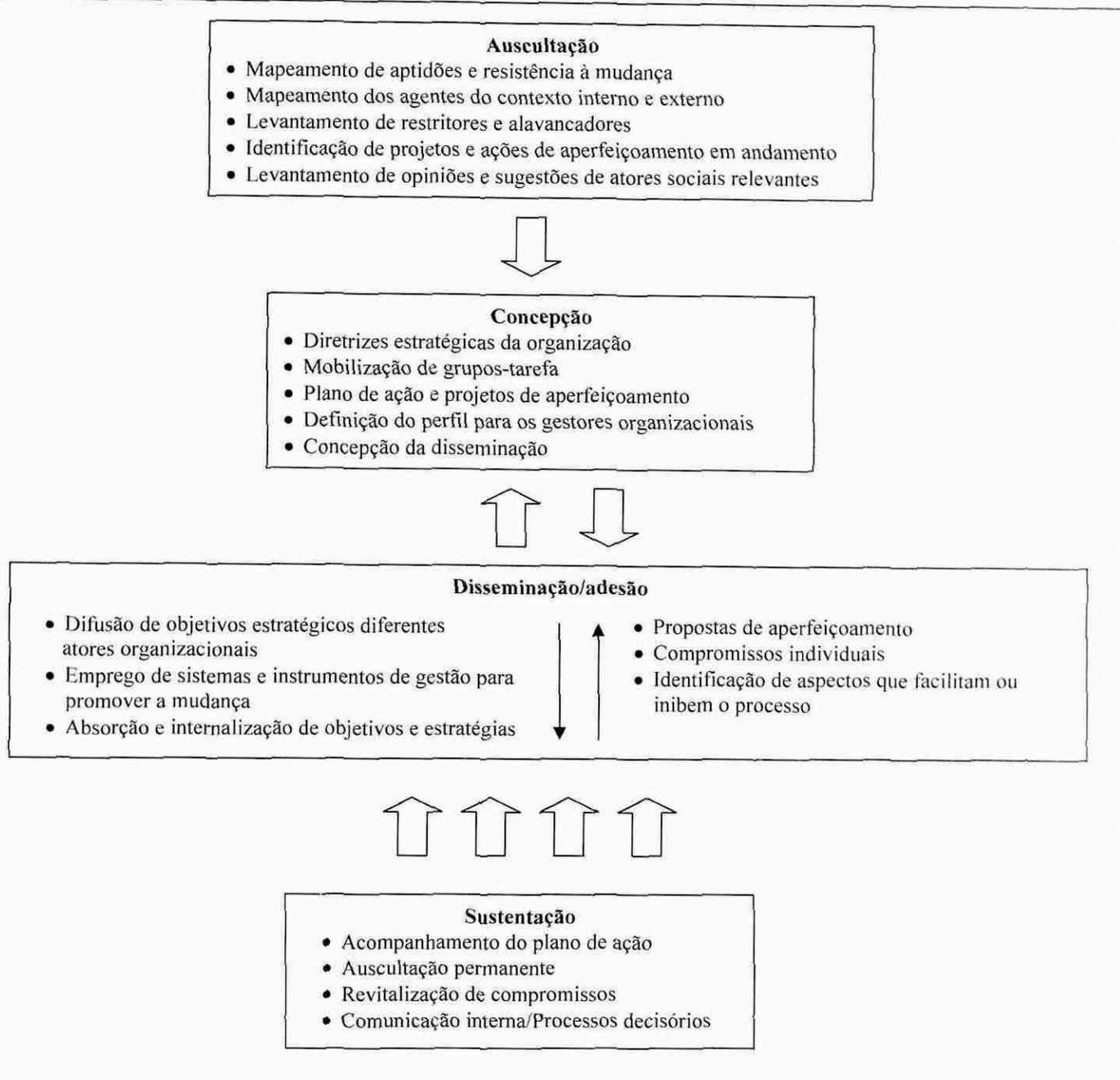
Na seqüência, a mudança propriamente dita pode ser iniciada. Aqui, a presença do líder na condução do processo para a direção desejada é fundamental. Este processo irá durar até que se encontre um equilíbrio entre as forças favoráveis às mudanças e as forças que lhes são contrárias.

O recongelamento ou institucionalização das novas estruturas e/ou padrões de comportamento estabelecidos se dão justamente após o atingimento do equilíbrio entre as forças favoráveis e opostas às mudanças.

Também como proposta de metodologia de gestão da mudança, Fischer (2002) sugere quatro etapas, sendo elas: auscultação, concepção, disseminação e sustentação.

A figura 3 esquematiza os quatro procedimentos descritos, detalhando as medidas cabíveis em cada uma delas. A seqüência de etapas determinadas pela metodologia de Fischer e ilustrada na figura 2 mostra claramente o grau de mobilização requerida em um processo de mudança transformacional e a necessidade de um acompanhamento cuidadoso do seu desenvolvimento e resultados.

**Figura 3:** Etapas do processo de transformação organizacional



Fonte: FISCHER, 2002, p.155

De acordo com Fischer (2002), a auscultação consiste em uma análise que busca identificar as características dos processos de trabalho, os fluxos de comunicação e a interação entre as diferentes áreas organizacionais. Busca-se, com isso, encontrar elementos que restringem e reforçam a eficiência dos procedimentos e a eficácia dos resultados das práticas administrativas, das práticas técnicas e gerenciais praticadas na organização.

Na etapa de concepção, dá-se a transição entre a identificação de problemas ou carências e a elaboração de medidas corretivas e de aperfeiçoamento. A participação de um grupo de mobilização em uma busca interativa pela formulação de propostas de soluções para as questões levantadas deve ocorrer de forma efetiva.

O grupo de mobilização deve acompanhar o processo de mudança desde o seu início e deve ser responsável pela gestão e disseminação do processo de transformação, pela integração do planejamento e da ação institucional e pelo monitoramento de resultados.

A etapa de disseminação é de extrema importância, pois contrapõe as propostas geradas na concepção às necessidades da organização e expectativas dos demais funcionários.

Os funcionários, na realidade, têm uma participação maior aqui, já que eles têm um papel chave na disseminação das soluções propostas; na aferição do grau de compreensão e adequação dessas soluções e na estimulação à adesão às propostas. Por fim, a etapa de sustentação buscará monitorar e avaliar as ações e os rumos do processo.

Para conduzir a mudança de acordo com a metodologia adotada, Fischer (2002, p.152) ressalta o papel a ser adotado pelo líder, que

[...] deve funcionar como facilitador de condições e recursos que propiciam o desenvolvimento permanente. Ele não centraliza, mas mobiliza as informações e o conhecimento; ele não limita, mas amplia a participação e o intercâmbio; ele não restringe a abrangência, mas coordena as ações específicas de mudança para assegurar sua integração.

Essa postura a ser adotada pelo líder, como agente de condução da mudança é fundamental para assegurar o envolvimento do grupo no processo de mudança o que, do contrário, comprometeria o sucesso do processo. Porras e Robertson (1992 apud LIMA, BRESSAN, 2003, p.21) deixam clara a importância da adesão coletiva no processo de mudança ao afirmarem que a

mudança no comportamento dos membros da organização é a essência da mudança organizacional e, além disso, qualquer mudança de sucesso irá persistir sobre longo tempo somente se, em resposta às mudanças nas características organizacionais, os membros alterarem seu comportamento de maneira apropriada.

A afirmação feita por Porras e Robertson determina o ponto crítico que envolve o processo de mudança, qual seja a adoção de uma nova postura ou comportamento por parte das pessoas, que darão sustentabilidade a mudanças de ordem estrutural ou filosófica de trabalho.

Bolman e Deal (1997 apud GUIMARÃES, MEDEIROS, 2003) pregam que a mudança organizacional envolve a interação de diferentes agentes sociais, e atribuem um papel fundamental à liderança dentro desse processo.

Os autores abordam a mudança organizacional considerando quatro paradigmas: estrutural, recursos humanos, político, e simbólico. O quadro 4, representa o pensamento dos autores.

**Quadro 4:** Paradigmas estrutural, de recursos humanos, político e simbólico da mudança organizacional.

CATEGORIAS	ESTRUTURAL	RECURSOS HUMANOS	POLÍTICO	SIMBÓLICO
Conceitos Principais	Regras, papéis, objetivos, estratégias, tecnologia, ambiente	Necessidades, habilidades, relacionamentos	Poder, conflito, competição, coalizão dominante, política organizacional	Cultura, significado, metáfora, ritual, cerimônia, histórias, heróis
Papel da liderança Principal desafio da liderança	Arquitetura Alinhar a estrutura com os objetivos estratégicos, tecnologia e ambiente	<i>Empowerment</i> Alinhar as necessidades da organização e das pessoas	Advocacia Desenvolver uma base de poder para avançar sua agenda	Inspiração Criar significado e crença

Fonte: BOLMAN, 1997 apud GUIMARÃES, MEDEIROS, 2003.

O quadro 4 permite identificar um posicionamento por parte do líder visto como de orientação e criador de condições favoráveis à mudança, buscando conduzi-la.

Para Burns (1978 apud WINDERL, 1995), o processo de mudança representa o grande teste para o líder. Os líderes transformacionais atuam nesses processos articulando visões e atuando como catalisadores de novos comportamentos por parte dos subordinados. O líder deve transmitir suas expectativas quanto a um bom desempenho de seus seguidores, além de colocar-se como guia das ações dos trabalhadores na mudança. Essas posturas comportamentais desejadas de líderes e demais membros da organização são afetadas pela estrutura organizacional e pelo modelo de gestão estabelecido.

Estruturas centralizadas dificultam a resposta às mudanças ambientais. Ao contrário, uma estrutura organizacional que permita a existência de espaços coletivos de decisão, confere à organização o dinamismo necessário para atender a essa questão (FISCHER, 2002). No que tange à gestão, “[...] deve proporcionar condições de decisão compartilhada e de ação focada no resultado final e otimizadora da utilização dos recursos” (FISCHER, 2002, p.163).

Em uma análise realizada no processo de implantação de um sistema de gestão da qualidade, Coyle-Shapiro (1999 apud PILATI, 2003) observaram que o estilo participativo da

supervisão imediata conseguiu uma adesão significativa no que tange à adesão dos colaboradores ao programa, tornando-se um fator de extrema importância para a participação dos mesmos no processo de mudança.

### 2.3 GESTÃO PARTICIPATIVA

A evolução da teoria administrativa, dentro da qual a Escola de Relações Humanas destaca-se por ressaltar a participação de elemento humano nos processos organizacionais como elemento crítico para sua eficácia e eficiência, faz surgirem relevantes questionamentos ao caráter essencialmente mecanicista do trabalho.

Na década de sessenta, na Europa, a introdução da perspectiva sociotécnica reforçava as críticas a essa visão mecanicista do trabalho e pregava o equilíbrio entre os recursos e as definições técnicas com a dimensão social dos grupos de trabalhadores, salientando a necessidade de aprimoramento da sua qualificação (RHINOW, 2006).

Neste sentido, conforme a teoria do desenvolvimento organizacional, onde destacam-se autores como Warren Bennis, Edgard Schein e Chris Argyris, a mudança organizacional mostra-se extremamente importante para o desenvolvimentos das equipes, tendo em vista o entendimento do funcionamento dos grupos sociais que as compõe, característico desta escola (MOTTA, 1991).

Dentro deste processo de mudança, e conseqüente busca pela evolução de um grupo de trabalho, a equipe aparece como elemento primordial na medida em que passa a compor o núcleo gerador do modelo de gestão compartilhada para efetuar a mudança organizacional (FISHER, 2002). Diante disso, pode-se ter um novo arranjo das relações de poder, assim como uma nova estrutura formal da organização.

O líder surge nesse processo como um agente que atua na resolução de conflitos e superação de obstáculos que por ventura surjam, impedindo, assim, que esse processo de mudança seja prejudicado (FISHER, 2002).

Os modelos tradicionais de gestão encontram-se estruturados de uma forma na qual planejamento e tomada de decisão são designações determinadas a um grupo restrito de pessoas que não estão envolvidas na execução do trabalho. Por sua vez, aqueles encarregados de executá-lo não participam de forma efetiva do planejamento de suas tarefas, assim como das decisões que as afetam.

A administração participativa vem de encontro a esses modelos e amplia o raio de atuação dos membros das equipes de trabalho, permitindo-lhes interferir na forma como o trabalho encontra-se organizado e tomar decisões pertinentes a suas tarefas.

Maximiano (1995) vai além e diz que as decisões que passam a estar ao alcance das pessoas poderão afetar não apenas seus trabalhos e a organização, mas também clientes, fornecedores e outros órgãos externos que interagem com ela. Segundo o autor, “a administração participativa é uma filosofia ou política de administração de pessoas que valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas” Maximiano(1995, p.19).

Referindo-se a essa filosofia de administração, Motta (1995 apud BELTRÃO, 2006) a vê composta por cinco dimensões básicas: econômica, social, política, organizacional e psicológica.

A dimensão econômica é representada pela busca da melhora da produtividade, por meio do aumento da eficiência da execução dos processos. A dimensão social refere-se à segurança social do trabalho e a distribuição dos seus benefícios. A dimensão política diz respeito à distribuição de poder, permitindo que os colaboradores possam tomar decisões relacionadas aos seus trabalhos e a suas carreiras. A dimensão organizacional diz respeito à integração e interação dos colaboradores, por meio do compartilhamento de valores individuais e organizacionais. Por fim, a dimensão psicológica representa a capacidade dos colaboradores se auto-realizarem por meio do uso da criatividade e iniciativa.

Fischer (2002, p.162), por sua vez, destaca dois pontos importantes da gestão participativa e afirma que “a gestão participativa deve propiciar oportunidades para a discussão dos principais problemas da organização e a *revitalização dos compromissos* que unem os gestores em torno de objetivos comuns”.

Mendonça (1987) encara a participação no trabalho como uma estratégia social empregada pela organização como uma tecnologia para a formulação de objetivos, tomada de decisão, resolução de problemas e mudanças organizacionais.

Ainda segundo o autor, na gestão participativa

[...] estão subsumidas na sua enunciação questões fundamentais relacionadas com a distribuição de poder, de autoridade e de propriedade, bem como de trabalho, mecanismos de coordenação e integração e processo de tomada de decisão (MENDONÇA, 1987, p.22).

O autor expõe, assim, a abrangência desse modelo de gestão, que envolve todos os aspectos da organização. Deve-se destacar a distribuição de poder, autoridade e de propriedade, que figuram como essência da política dessa gestão.

A abertura à participação mais ampla dos membros da organização na determinação das formas de trabalho e na tomada de decisão pode ser explicada, em grande parte, pela evolução economico-industrial (HYMAN, MASON, 1995).

*Em um momento primeiro da evolução industrial, a vantagem competitiva das empresas residia essencialmente no baixo preço dos produtos, dando espaço, desta forma, aos modelos de produção em massa, eficientemente geridos pelos modelos taylorista e fordista de gestão.*

Neste quadro, o papel a ser desempenhado pelos colaboradores não era outro se não o de simples executores de tarefas simples e repetitivas, dentro de uma estrutura de trabalho onde as tarefas são altamente particionadas.

O rompimento das barreiras do capital e a crescente evolução tecnológica permitiram a equiparação das organizações em termos estruturais, pondo por terra o fator preço como único diferencial competitivo capaz de satisfazer os desejos e necessidades dos consumidores.

Ao contrário, a capacidade de atender a demandas por produtos e serviços capazes de satisfazer as particularidades dos desejos dos clientes de forma eficiente passa a ser um fator crítico para o sucesso organizacional. Além disso, a prestação de serviços não só ganhava espaço, crescendo de forma exponencial, como também se associou à venda de produtos como uma forma de agregar valor ao mesmo.

Na prestação de serviços, torna-se extremamente importante a participação dos colaboradores, uma vez que o mesmo caracteriza-se essencialmente pela construção do “produto” durante sua execução e mediante a interação cliente-colaborador.

Neste novo ambiente, organizações competidoras que se equiparam em termos estruturais, passaram a ter como fonte estratégica de superação o gerenciamento dessa estrutura.

Dentro desta perspectiva, os modelos administrativos até então existentes, onde a tomada de decisão e organização do trabalho encontram-se restritos à cúpula administrativa, mostram-se pouco eficientes. Essa ineficiência reside na incapacidade da cúpula administrativa tomar decisões no tempo hábil e com o conhecimento da realidade organizacional que possuem aqueles que executam as atividades que a sustentam.

Como conseqüência destas transformações, as organizações, inevitavelmente, tornaram-se cada vez mais dependentes da participação de seus trabalhadores e viram-se

obrigadas a ampliar suas capacidades de interferir nos processos organizacionais (PLUNKETT, FOURNIER, 1991).

Para Motta (1991 apud CARAVANTES, BJUR, 1996, p. 123):

a preocupação com formas participativas de gerência acentuam-se ultimamente em função não só da busca de formas mais democráticas de administrar, em consonância com a evolução social, mas também na tentativa de aumentar a eficácia na gerência do poder e do conflito num mundo organizado cada vez mais complexo.

Essa complexidade a qual se refere o autor, diz respeito a novos elementos que passam a fazer parte do mundo interno e externo da organização e que são trazidos pelas mudanças anteriormente citadas.

O modelo participativo de gestão, dessa forma, surge como uma alternativa mais cabível aos modelos administrativos tradicionais. Buscando estabelecer uma comparação entre os modelos tradicionais de administração e o modelo participativo, Plunkett e Fournier (1991) relacionaram algumas características inerentes a ambos. Essas características podem ser identificadas no quadro 5 e permitem o entendimento da forma como afetam a organização, na medida em que é possível visualizar diferenças estruturais que se fazem necessárias para contemplar particularmente o exercício de cada uma delas.

**Quadro 5:** Comparação entre o funcionamento da estrutura tradicional de gestão e a gestão participativa

Estrutura Organizacional Tradicional	Gestão Participativa
Controle feito do topo para a base	O topo da organização provém liderança (visão e objetivos)
Estabelecimento claro de níveis de autoridade e de tomada de decisões	O controle é dividido com aqueles que influenciam os resultados.
Informação restrita a certos níveis hierárquicos	A decisão sobre determinadas questões são abertas a participação
A especialização é elemento chave para realização do trabalho	Sinais de autoridade são estabelecidos com base no conhecimento e não por normas
A relação entre unidades diferentes se dá apenas através de certos níveis hierárquicos	A informação é tratada como elemento necessário para habilitar as pessoas a realizarem suas tarefas e tomarem decisões
A base da organização existe para dar suporte para o topo	A generalização é tão importante quanto à especialização na realização das tarefas. A norma é fazer o que deve ser feito
	O relacionamento entre unidades diferentes deve ser conduzido por aqueles que necessitam fazer essa interação
	O topo da organização existe para dar suporte à base

Fonte: PLUNKETT, FOURNIER, 1991

Por meio destes elementos listados pelos autores, fica claro que a organização onde existe a gestão participativa é mais orgânica e permite uma presença mais atuante dos colaboradores, que passam a ter um maior grau de influência nas operações organizacionais.

Desta forma, esta organização mostra-se mais preparada para enfrentar as premissas de um ambiente instável, dada a sua flexibilidade.

Esta capacidade de reagir de forma mais eficiente às mutáveis demandas externas tem como pano de fundo o desempenho das pessoas no trabalho, dentro de um novo parâmetro de relacionamento entre organização e colaborador.

Maximiano (1995) destaca alguns pontos pertinentes a esse parâmetro:

- a) O desempenho dos trabalhadores e das organizações é produto da qualidade dos métodos de trabalho.
- b) O desempenho dos colaboradores e das organizações é produto da qualidade do ambiente humano de trabalho e do grau de conforto psicológico que ele proporciona.
- c) O desempenho dos colaboradores e das organizações é produto da qualidade do trabalho em si e do grau de motivação intrínseca que o trabalho proporciona.

O autor acredita que esses três aspectos são contemplados pela administração participativa. Cabe ainda destacar que o terceiro ponto citado, onde o autor chama a atenção para a qualidade do trabalho relacionada à motivação intrínseca que o mesmo proporciona é também alimentado pela teoria de Bergamini (1995), que creditou ao líder a função de trabalhar contra a degeneração dessa motivação.

Essa motivação, para Maximiano, estaria estabelecida nos seguintes aspectos: "identidade entre os interesses do indivíduo e o tipo de tarefa que ele executa; desafio oferecido pela tarefa; variedade de tarefas; possibilidade de aprendizado e crescimento; avanço profissional numa carreira; exercício de responsabilidade e do poder de decisão" (1995, p.38).

Mendonça (1987, p. 46) salienta dois elementos que influenciarão diretamente a existência da participação por parte dos trabalhadores, quais sejam o meio social e a estrutura da organização. O autor cita Dachler e Wilpert, segundo os quais

uma organização que deseja desenvolver um sistema participativo em uma sociedade na qual a maioria das instituições – família, igreja, escola, governo – seja baseada em princípios autocráticos, achará que certamente seus membros não dispõem das aptidões necessárias à implantação de tal modelo.

Essa inaptidão dos membros da equipe diante da implantação do modelo participativo irá aumentar a responsabilidade do líder em atuar junto aos mesmos, procurando criar condições que viabilizem o processo e eliminando seus obstáculos. Como citam Caravantes e Bjur (1996), A gestão participativa deve ser cultivada, pois não é espontânea, e deve ser conduzido com habilidade para resultar em eficácia organizacional e satisfação pessoal

Quanto à estrutura organizacional, Mendonça (1987), apóia-se em análise desenvolvida por Mintzberg, para quem, mais que a distribuição de poder, a natureza da tarefa e o desenho da estrutura são fatores críticos à participação. O autor acredita que certas estruturas organizacionais como a burocracia profissional, e a *adhocracia*<sup>3</sup> demandam uma forma de gestão que se aproxima da gestão democrática. Mendonça, no entanto, discorda categoricamente da pouca importância que o autor dá ao efeito da distribuição do poder neste processo.

A estrutura organizacional é fator determinante na definição do modelo de gestão de pessoas a ser empregado que, para Maximiano (1995), podem ser classificados, basicamente, em modelo diretivo e participativo.

O modelo diretivo utiliza-se dos atributos do cargo, o poder da autoridade formal e a obediência para exercer-se; o modelo participativo emprega a liderança, disciplina e autonomia para fazê-lo.

Pesquisa realizada por Likert (1975 apud MOGGI, 1991), conhecida como o caso *Weldon-Harwood*, que faz uma comparação entre essas duas organizações, considerando seus resultados e modelos de gestão, sendo que *Harwood* constituía um exemplo de gestão participativa e *Weldon*, um exemplo de gestão autocrática, descobriu que a organização que abria espaço à participação dos colaboradores apresentava melhor desempenho. Além disso, Likert descobriu que é possível a transição de um sistema administrativo autocrático para um sistema participativo, por meio da introdução de variáveis nos processo de liderança, de decisão e comunicação da organização.

---

<sup>3</sup> Burocracia Profissional: controle rígido oriundo da padronização técnica e da característica dos profissionais que a compõe, sendo descentralizada verticalmente e horizontalmente (MINTZBERG, 1995).  
Adhocracia: Típica de organizações que trabalham com a criação, é avessa a padrões pré-estabelecidos, sendo orgânica e descentralizada (MINTZBERG, 1995).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a metodologia empregada na coleta dos dados utilizados na análise e que proveram subsídios às considerações finais. São abordados, neste capítulo, desta forma, o tipo de estudo que este trabalho representa, a população de pesquisa e a amostragem utilizada, a coleta de dados e as limitações da pesquisa.

#### 3.1 TIPO DE ESTUDO

Este trabalho tem como característica metodológica tratar-se de um estudo de caso, cuja finalidade é identificar e analisar uma realidade existente de forma a responder aos objetivos do trabalho. A cerca de uma pesquisa caracterizada como estudo de caso, segundo Yin (1984), o mesmo é perfeitamente cabível em um processo de investigação empírica de um fenômeno que se dá dentro de um contexto real, sendo que os limites entre este fenômeno e o contexto não são evidentes. Para efetuar este estudo, procedeu-se a uma pesquisa exploratória seguida de pesquisa descritiva qualitativa.

A pesquisa exploratória teve a finalidade de obter informações que trouxessem maiores subsídios para a estruturação deste estudo. Os objetivos de uma pesquisa exploratória são “[...] proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente” (ANDRADE, 1999, p.106). Desta forma, identificou-se, por meio da pesquisa exploratória, a existência do fenômeno estudado, qual seja a introdução de uma gestão participativa na secretaria administrativa da AJURE-SC, identificaram-se elementos que permitiram a caracterização da secretaria e da AJURE-SC, além da delimitação do estudo.

Em seguida, a pesquisa descritiva foi identificada como a mais apropriada para o trabalho, uma vez que o pretendido era fazer o registro de um fenômeno, seguido de uma análise que permitisse compreendê-lo sob uma ótica específica. “Neste tipo de pesquisa, os fatos são observados registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador” (ANDRADE, 1999, p.106).

Em particular, este fenômeno foi o processo de implantação de um modelo de gestão participativa na Secretaria Administrativa da Assessoria Jurídica Regional do Banco do Brasil de Santa Catarina, onde se buscou analisar o papel do líder dentro deste processo.

A pesquisa é também qualitativa uma vez que, como afirma Godoy (1995), não se procede à mensuração do elemento estudado, tão pouco há o emprego de instrumentos estatísticos na análise dos dados, como é feito na análise quantitativa. Na verdade, na pesquisa qualitativa, obtêm-se dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos, na busca da compreensão de um fenômeno.

Na busca pelos dados utilizados na análise, procedeu-se a uma pesquisa de campo definida por Marconi (1990, apud ANDRADE, 1999, p.109) como

[...] aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou a relação entre eles.

No caso específico deste trabalho, a pesquisa de campo é estabelecida na tentativa prospectar informações que permitam responder a pergunta de pesquisa proposta. Buscar-se-á, desta forma, levantar elementos que contribuam para a criação de um quadro no qual possa se identificar o papel do líder no processo de implantação de um modelo de gestão participativo.

### 3.2 POPULAÇÃO DE PESQUISA E AMOSTRAGEM

A população de pesquisa é representada pelos integrantes da secretaria administrativa, que é composta por quatorze pessoas. Segundo Cervo e Bervian (1996, p.24), “população pode referir-se a um conjunto de pessoas, de animais, ou objetos que representem a totalidade de indivíduos que possuam as mesmas características definidas para um estudo”.

Neste universo, foram inclusos funcionários concursados, funcionários terceirizados e estagiários, sendo excluídos os dois menores trabalhadores que compõem o grupo. Os adolescentes trabalhadores foram excluídos, por se acreditar que não apresentavam maturidade profissional e pessoal suficientes para responder com propriedade algumas das perguntas da entrevista.

*Considerou-se uma amostragem do tipo não probabilística, onde os elementos de pesquisa são definidos de maneira não-aleatória, sem uma chance conhecida e diferente de zero de todos os elementos da população serem incluídos (COOPER, SHINDLER, 2003).*

As pessoas selecionadas para serem pesquisadas, representando assim a amostra desta pesquisa, foram identificadas como aquelas que trabalharam durante pelo menos um ano com

cada gestor, vivenciando assim a forma de gerir de cada um deles e também vivenciando a transição que houve na passagem do comando da secretaria administrativa. Identificaram-se, assim, cinco pessoas aptas a serem pesquisadas. Segundo Patton (1990), não existem regras na determinação do tamanho de uma amostra no que se refere a uma pesquisa qualitativa. O tamanho dependerá do que se pretende investigar, do propósito da pesquisa, do que terá credibilidade, além do tempo e recursos disponíveis.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Como instrumento de coleta de dados primários, empregou-se a entrevista estruturada, que “consiste em fazer uma série de perguntas a um informante, seguindo um roteiro pré-estabelecido” (ANDRADE, 1999, p.128). Para Bardin (1977, p.42), a análise feita sobre uma entrevista representa

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Utilizou-se como técnica de análise de conteúdo a análise de discurso. O objetivo desta técnica é a dedução com base nos efeitos superficiais de uma estrutura profunda (relatos colhidos), estabelecendo uma relação entre a situação (condições de produção) em que o sujeito pesquisado se encontra e as manifestações semântico-sintáticas da superfície discursiva (BARDIN, 1977).

Buscando subsídios para a análise do trabalho, as perguntas abrangeram os seguintes aspectos:

- a. Como estava estruturado
- b. Qual a participação dos membros da SETAD na estruturação do trabalho
- c. Espaço para inovação
- d. Liberdade para tomar decisões
- e. Supervisão do trabalho
- f. Trabalho em equipe

As perguntas referentes às posturas dos gestores abrangeram os seguintes aspectos:

- a. Relacionamento líder-liderado
- b. Relacionamento líder-grupo
- c. Relacionamento líder-ambiente externo (demais setores da AJURE).

No que tange à mudança, a entrevista abordou os seguintes aspectos:

- a. O reconhecimento da existência da mudança
- b. Clareza da razão da mudança
- c. A clareza do caminho a seguir
- d. Dificuldades
- e. Novos valores
- f. O condutor da mudança

Também foi entrevistado o novo gestor, para que se pudesse verificar os objetivos da nova gestão. O roteiro da entrevista foi construído de forma a abordar os seguintes aspectos:

- a. Organização do trabalho
- b. Filosofia de trabalho
- c. Relação gestor e demais setores da AJURE
- d. Relação SETAD e demais setores da AJURE

Os dados secundários foram coletados por meio de documentos e sistemas de informações da organização em estudo, cujos conteúdos permitiram caracterizá-la em diversos aspectos.

### 3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este trabalho representa um estudo de caso e, por se tratar de um estudo de caso, os resultados obtidos com a investigação restringem-se à organização analisada, não sendo possível, portanto, estender as conclusões apresentadas a outras organizações.

Outra limitação dessa pesquisa reside no método utilizado. Segundo Richardson (1999), o próprio método qualitativo apresenta algumas limitações. Essas limitações residem na confiabilidade e validade dos instrumentos que são empregados nesse tipo de pesquisa.

No que tange à confiabilidade, o método qualitativo pode apresentar problemas no que se refere à identificação de categorias utilizadas e codificação dos dados na análise de conteúdo, dada a complexidade do fenômeno que se propõe estudar.

#### **4 ESTUDO DE CASO**

Neste capítulo, será apresentada a Secretaria Administrativa da Assessoria Jurídica Regional do Banco do Brasil de Santa Catarina (SETAD). Para que se possa compreender de forma plena como essa secretaria encontra-se inserida dentro do universo organizacional Banco do Brasil SA, partir-se-á de uma visão macro, apresentando a organização Banco do Brasil S.A., seguida da apresentação da sua assessoria jurídica regional de Santa Catarina e, por fim, da apresentação do objeto de estudo deste trabalho.

Este capítulo também conta com a análise dos dados colhidos, a partir da qual serão feitas as considerações finais.

##### **4.1 BANCO DO BRASIL S.A.**

Em 1808 o Brasil passou a ser a sede da Coroa Portuguesa. Em 12 de outubro de 1808, através de um alvará do príncipe regente D. João, foi criado o Banco do Brasil, cujo capital seria constituído de 1.200 ações de um conto de réis cada uma. No ano seguinte, D. João passou a buscar apoio, buscando acionistas para o Banco do Brasil e, em 11 de Dezembro de 1809, iniciavam-se suas atividades.

Em 1821, D. João VI e sua corte retornaram para Portugal e levaram com eles os recursos depositados no Banco, que já apresentava sinais de crise, devido a vinculação com os interesses da Coroa, acabando liquidado em 1833 devido aos saques da corte portuguesa, e por seus desmandos financeiros.

Em 1851, no Rio de Janeiro, Irineu Evangelista de Souza, que viria a ser o Barão e Visconde de Mauá, criou uma nova instituição denominada Banco do Brasil. Nascida de um lançamento público, porém dessa vez com um capital de 10.000 contos de réis. Esse valor era considerado elevado, sendo esse ressurgimento do Banco marcado por uma forte carga simbólica e por suas ligações permanentes com o mercado de capitais.

No ano de 1888, passou a destacar-se como instituição de fomento econômico, destinando as primeiras linhas de crédito para a agricultura. Com a proclamação da República

em 1889, foi chamado a cooperar na gestão financeira do novo regime político, e destacou-se como saneador das finanças abaladas pela crise do fim da Monarquia.

Em dezembro de 1905, após entendimentos com os acionistas privados e autorização do Congresso Nacional, o governo passou a deter 50% do capital da instituição financeira. O governo também passou a deter o controle administrativo da instituição.

Uma das principais transformações na história recente do Banco deu-se em 1986, quando o Governo decidiu extinguir a Conta Movimento mantida pelo Banco Central, mecanismo que assegurava ao Banco do Brasil suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras.

Durante a implantação do Plano Real pelo Governo Federal, em 1994, o Banco do Brasil assumiu papel estratégico, sendo responsável pela substituição da antiga moeda pela nova. Com o plano real e a conseqüente queda da inflação, a empresa é reestruturada para adaptar-se à nova conjuntura. São adotadas medidas rigorosas, para conter despesas e ampliar receitas, e ajustar a estrutura administrativa e operacional.

Com essas transformações, o Banco demonstrou sua capacidade de adaptação às exigências do mercado, oferecendo novas opções de crédito a grupos segmentados de clientes e produtos modelados de acordo com a nova realidade econômica. Atualmente lidera na área de mercado de capitais, varejo e seguridade.

Em 2001, o Banco do Brasil adotou a configuração de Banco Múltiplo, sendo também adotada nova configuração para o Conglomerado. O Estatuto Social foi adequado para garantir maior transparência e melhores práticas de Governança Corporativa, como parte dos avanços em direção ao Novo Mercado da Bovespa, inclusive efetuando a conversão das ações preferenciais do Banco em ordinárias.

#### 4.2 A ASSESSORIA JURÍDICA REGIONAL DO BANCO DO BRASIL DE SANTA CATARINA – AJURE-SC

A Assessoria Jurídica Regional do Banco do Brasil do Estado de Santa Catarina (AJURE-SC) está localizada em Florianópolis, na agência Banco do Brasil Praça XV, ocupando os 6º e 7º andares. Atua como assessoria jurídica do Banco do Brasil, sendo sua finalidade conduzir a defesa dos interesses do Banco em demandas judiciais e administrativas.

prestando assessoramento jurídico às diretorias e unidades, órgãos deslocados da sede, *superintendências, agências e órgãos de apoio aos negócios* no âmbito de sua jurisdição.

Responde à Diretoria Jurídica em Brasília (DIJUR) e tem como missão declarada “Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre funcionários e a Empresa e ser útil à sociedade”.

Sob a supervisão dessa Assessoria Jurídica, existem dois núcleos Jurídicos (NUJUR) no estado: o Núcleo Jurídico de Chapecó (NUJUR-Chapecó) e o Núcleo Jurídico de Joinville (NUJUR-Joinville).

Aos núcleos jurídicos cabe a condução das demandas judiciais e administrativas, assessoramento jurídico às agências e órgãos no âmbito de sua jurisdição e divulgar, às dependências assistidas, informação e instrução de natureza jurídica.

A AJURE presta, a cada NUJUR de sua jurisdição, orientações e suporte técnico para manutenção do padrão de defesa dos interesses do Banco e da prestação dos serviços jurídicos. Além disso, cabe à AJURE

- a. Coordenar e promover advocacia preventiva em sua jurisdição;
- b. Acompanhar e reparar a qualidade dos serviços prestados pelos advogados terceirizados;
- c. Gerir as causas terceirizadas no âmbito de sua jurisdição e acompanhar as ações judiciais em segunda instância;
- d. Acompanhar os recursos e cartas precatórias oriundas de processos conduzidos por advogados contratados;
- e. Gerir a impostação de dados e informações sobre o andamento das causas no sistema gerenciador de controle de processos (BBJUR) em sua jurisdição e elaborar o plano de atividades anual e respectivo orçamento;
- f. *Coordenar gestão dos recursos humanos, tecnológicos, materiais e orçamentários* no âmbito de sua jurisdição.

A AJURE conta com funcionários comissionados e estagiários como colaboradores. O número de postos de trabalho e o número de estagiários são definidos pela administração central do Banco do Brasil em Brasília, e qualquer alteração no quadro deve ser prevista no orçamento.

Estruturalmente, a AJURE é composta por quatro setores, sendo eles a Supervisão de Terceirização (SUTER), a Supervisão do Contencioso (CONTE), a Supervisão do Consultivo (CONSUL) e a Secretária Administrativa (SETAD).

A SUTER é composta por sete advogados e sete estagiários. É o setor responsável pela distribuição de causas a advogados terceirizados, assim como supervisão de seus trabalhos. Esta estrutura terceirizada atende todos os tipos de causas cíveis e trabalhistas em 1ª instância. No entanto, em processos considerados estratégicos, execuções fiscais e processos trabalhistas, os advogados da AJURE e NUJUR conduzem desde a 1ª instância, sendo o trabalho subdividido de acordo com a jurisdição abrangida por cada um deles.

A CONTE é composta por três advogados seniores, cinco advogados plenos, e nove estagiários. É responsável pela condução de processos cíveis e trabalhistas em primeiro grau na região de atendimento abrangida pela AJURE e processos cíveis e trabalhistas em segundo grau. Os processos cíveis são subdivididos entre os advogados de acordo com a região procedente. Os processos trabalhistas em segundo grau são conduzidos por um único advogado.

A CONSU é formada por um advogado sênior, dois advogados plenos e quatro estagiários. É responsável pela advocacia preventiva e consultiva na rede de agências, agências empresariais, e unidades administrativas.

A SETAD é composta pelo gerente e cinco funcionários, duas funcionárias terceirizadas (repcionistas), cinco estagiários e dois menores ajudantes. A SETAD é responsável por toda atividade administrativa do grupo, cuja finalidade é dar suporte aos trabalhos jurídicos da casa.

Os adolescentes ajudantes são adolescentes que fazem parte de um programa oferecido pelo Banco do Brasil, que abre espaço para a participação dos mesmos como trabalhadores auxiliares. Este programa conta com a supervisão da APAE e tem como pré-requisito básico a matrícula em escola pública, cujo desempenho é acompanhado pela APAE e pelo Banco. Os menores, ao ingressarem no Banco, recebem um padrinho, que é um funcionário do Banco escolhido pelo gestor, que irá acompanhar seu desempenho nas atividades de trabalho.

A AJURE conta com um sistema em rede, que permite a comunicação entre todas as unidades do conglomerado do Banco do Brasil, chamado Sistema Banco do Brasil (SISBB), possuindo vários aplicativos.

Um destes aplicativos é o Banco do Brasil Jurídico (BBJUR), onde todos os processos abertos conduzidos pelas AJURE e pelos Núcleos Jurídicos estão cadastrados. Na verdade, o

BBJUR consiste em um relatório jurídico, cujo conteúdo revela todas as informações pertinentes a cada processo registrado e através do qual todos os advogados da casa desempenham suas funções.

No que se referem às funções desempenhadas, todas as atividades realizadas no âmbito da AJURE e nos demais órgãos do conglomerado do Banco do Brasil são reguladas pelo Livro de Instruções Codificadas (LIC).

#### 4.3 A SECRETARIA ADMINISTRATIVA DA ASSESSORIA JURÍDICA REGIONAL DO BANCO DO BRASIL DE SANTA CATARIANA (SETAD).

A Secretaria Administrativa da AJURE, como já dito, é composta pelo gerente, cinco funcionários, duas funcionárias terceirizadas (receptionistas), cinco estagiários e dois menores ajudantes.

Encontra-se situada no sétimo andar do prédio ocupado pela AJURE, todos componentes do setor trabalham próximos, onde o contato visual e a comunicação pessoal direta são plenos. Além disso, todos possuem um computador pessoal e telefone, que permite a comunicação com qualquer pessoa dentro da AJURE.

Dentro do objetivo de propiciar as condições necessárias aos trabalhos advocatícios, tem como suas designações:

- a. Administrar o patrimônio do grupo
- b. Controlar os recursos financeiros e materiais.
- c. Promover e organizar reuniões e eventos de interesse do grupo.
- d. Organizar e remeter o malote do grupo
- e. Administrar o setor pessoal
- f. Controlar o acesso ao sistema de informações do grupo
- g. Auxiliar na manutenção e assistência técnica em computadores e impressoras.
- h. Prestar assessoria aos advogados no que se refere à impositação de dados no sistema.
- i. Controlar o fluxo de processo entre os Núcleos Jurídicos, a AJURE e a DIJUR.
- j. Responsável pela administração da biblioteca do setor, que conta com cerca de 350 exemplares.
- k. Auxilia o chefe da AJURE a compor o planejamento estratégico do grupo.

Até vinte e sete de novembro de 2005, quando um novo gerente assumiu o setor, a SETAD era organizada por uma hierarquia encabeçada pelo gerente, por um funcionário auxiliar, seguidos pelos demais funcionários do setor, pelos estagiários, pelas funcionárias contratadas, e, por fim, pelos menores ajudantes.

Apesar de formalmente não haver distinção hierárquica entre esse funcionário auxiliar e os demais funcionários, na prática, como funcionário mais próximo do gerente, certa autoridade lhe era conferida.

Não havia a separação do setor por funções. As atividades eram alocadas de acordo com a disponibilidade de cada funcionário e cada estagiário, não havendo clareza na definição, delimitação e distribuição das funções.

As atividades relacionadas a recursos humanos e finanças eram basicamente desempenhadas pelo gestor e pelo funcionário que o auxiliava. Havia um funcionário responsável pelo recebimento, organização e distribuição, entre os advogados da casa, das intimações nas quais o Banco do Brasil estava envolvido. O funcionário três era responsável pelo cadastramento de novos processos jurídicos no BBJUR e correções necessárias nos já cadastrados. Havia um funcionário que trabalhava sob trabalhos administrativos demandados pelo chefe da AJURE, porém sempre supervisionado pelo gerente da SETAD e havia um funcionário responsável por serviços gerais e manutenção da estrutura física.

Cabia às recepcionistas, além de cuidar da recepção, cuidar da biblioteca e das correspondências. Os menores trabalhavam basicamente como auxiliares de serviços gerais e com os dossiês que continham os processos jurídicos.

Cada funcionário trabalhava acompanhado por um estagiário, encarregado de dar-lhe apoio em suas atividades diárias. Os estagiários são aceitos a partir da conclusão da quinta fase do curso de administração. Os menores adolescentes eram divididos por período, sendo que um deles auxiliava os trabalhos administrativos de manhã, e o outro, no período da tarde.

Uma característica do setor é a alta rotatividade tanto de funcionários quanto de estagiários. As alterações de funcionários são motivadas por deslocamentos para outros setores e/ou demais entidades do conglomerado Banco do Brasil. No que tange aos estagiários, o contrato de estágio tem duração de um ano, podendo ser prorrogado por mais um ano. Muitos não cumprem esses prazos por encontrarem novos estágios, ou por se graduarem antes do seu encerramento. Quanto aos menores ajudantes, seus contratos também têm duração de um ano, podendo ser renovados por mais um ano. Os menores, com raras exceções, cumprem o prazo total de dois anos.

Na rede interna de computadores da AJURE, a SETAD contava com uma pasta de arquivos onde cada membro da secretaria tinha uma pasta individual identificada pelo seu nome. Nessa pasta individual, cada pessoa armazenava os documentos que desejavam, fossem eles de caráter pessoal, ou referentes ao trabalho.

Não havia a prática de reuniões na secretaria. Qualquer tipo de comunicado ou questão que carecesse ser transmitido a um dos componentes do grupo, era feito pessoalmente pelo gerente à pessoa envolvida diretamente com essa questão.

O cargo de gerente da secretaria administrativa da AJURE-SC é um cargo comissionado e, como todo cargo comissionado da instituição Banco do Brasil SA, está vinculado à competência, bem como à confiança. O não atendimento a esses quesitos representa fato que justifica o “descomissionamento” de um funcionário.

A mudança de gestor pela qual a SETAD passou foi motivada pela retirada do gestor anterior, que se aposentou.

A partir da chegada do novo gestor, certas mudanças ocorreram na forma como a SETAD encontrava-se organizada. Criaram-se funções, conhecidas internamente por dimensões, onde foram alocadas as atividades do setor, cujos processos foram mapeados. Esse mapeamento se deu através de pequenas reuniões entre o gestor, um estagiário de administração destacado para auxiliá-lo nesse trabalho e cada um dos membros da SETAD, que apresentavam os processos que executavam ao gestor e ao estagiário.

As dimensões criadas são: Princípio, Pessoas, Cartório, Protocolo, Infra, Processo e Financeiro. Na dimensão princípios, trabalha o gerente auxiliado por um estagiário. Na dimensão pessoas, são alocadas as atividades relacionadas a recursos humanos, onde trabalham um funcionário, auxiliado por um estagiário. Na dimensão Cartório, são alocadas as atividades relacionadas ao trato com dossiês, onde trabalham um funcionário, um estagiário e um menor adolescente. Na dimensão Protocolo, são alocadas as funções relacionadas a correspondências e recepção onde trabalham um funcionário e uma funcionária terceirizada. Na dimensão Infra, são alocadas as atividades relacionadas a materiais, onde trabalham um funcionário e um estagiário. Na Dimensão processo, são alocadas as atividades relacionadas ao estudo de procedimentos, normas e processos internos, onde trabalham o gestor e seu estagiário. Na dimensão Financeiro, são alocadas as atividades financeiras, onde trabalham um funcionário e um estagiário.

Na rede interna de computadores da AJURE, na pasta da SETAD, as pastas de arquivos individuais deram lugar a pastas de arquivos identificadas pelo nome das dimensões, onde devem ser armazenados apenas arquivos referentes ao trabalho. Cada uma dessas pastas

contém um arquivo chamado *Template*, onde constam os procedimentos para a realização de todas as atividades executadas da dimensão a qual pertence. Esses *Templates* foram feitos pelos próprios executores das atividades e tem como função permitir que pessoas estranhas à função possam desempenhá-la, quando necessário. Qualquer alteração feita nos procedimentos de execução de qualquer atividade deve ser registrada no *Template* por aquele que efetuou a alteração.

Foi implantado um sistema de rodízio no setor, tanto para funcionários, quanto para estagiários. O rodízio de funcionários é realizado a cada doze meses, e o de estagiários, a cada cinco meses. No caso dos estagiários, os estagiários mais recentes assumem posições mais simples e, com o rodízio e com o maior conhecimento da organização, são mudados pelo rodízio para posições de maior responsabilidade, sendo o de maior responsabilidade a função de auxiliar do gestor. Dessa forma, ao chegar à função de auxiliar do gestor, o estagiário terá auxiliado todos os outros funcionários em todas as atividades da SETAD.

Existe, também, o registro diário por parte de cada um dos membros do setor das atividades que realizou. Esse documento onde consta esse registro é chamado diário de bordo e é utilizado em reuniões individuais com o gestor, com a finalidade de discutir o andamento dos trabalhos de cada um, tendo como foco as dificuldades e possibilidades de melhoria. Essas reuniões individuais são chamadas de ponto de controle e são realizadas com um funcionário por semana.

Além das reuniões individuais, o setor passou a realizar reuniões quinzenais, cuja pauta é construída por todos, onde cada um pode colocar o assunto que deseja discutido no documento presente na rede interna de computadores da pasta da SETAD.

#### 4.4 ANÁLISE

Foram entrevistados cinco membros da SETAD, que trabalharam durante pelo menos um ano com cada gestor e que vivenciaram a troca de comando da secretaria. Eles serão referenciados aqui como entrevistado 1, entrevistado 2, entrevistado 3, entrevistado 4 e entrevistado 5.

Foi também entrevistado o novo gestor da secretaria, para que se confrontassem as suas respostas com as respostas dos entrevistados e, assim, se verificasse se os objetivos da nova gestão foram atingidos.

De acordo com as respostas, serão analisados, primeiramente, como se dava o trabalho da equipe na gestão anterior e a postura do gestor; seguidos pela identificação dos objetivos

da nova gestão; análise da forma como se dava o trabalho da equipe na nova gestão e a postura do novo gestor e, por fim, analisar-se-á, também, como se deu a mudança ocorrida entre as gestões.

#### 4.4.1 Gestão anterior

No que se refere ao trabalho da equipe na gestão anterior, todos afirmaram que havia uma rotina invariável de tarefas que envolvia o trabalho de cada um deles. Afirmaram também que essa rotina não sofreu qualquer alteração durante essa gestão, registrado aqui categoricamente pelo entrevistado 3, 4 e 5.

*“Era uma mesma rotina durante toda a gestão, nada foi acrescentado ou mudado”.*  
Entrevistado 3.

*“Sim, realizei a mesma função durante todo período que ele (gestor) esteve lá”.*  
Entrevistado 4.

*“Sim, as atividades já eram pré-definidas.”* Entrevistado 5.

Com exceção do entrevistado 3 e 4, os outros entrevistados disseram saber como as atividades dos seus trabalhos contribuíam para o trabalho da SETAD e/ou da AJURE. Os cinco entrevistados, porém, disseram não saber quais eram as atividades dos demais membros do grupo, tão pouco como contribuíam para o trabalho da SETAD e/ou da AJURE.

*“Não sabia e também não sabia como essas atividades contribuíam para o trabalho da SETAD. Eu sabia as funções, mas não conhecia as atividades”.* Entrevistado 1.

Percebe-se que havia certa divisão do trabalho e especialização dos que o executavam, não permitindo uma visão do setor que ultrapassasse os limites de suas atividades, elementos que, segundo Plunkett e Fournier (1991), caracterizaram o trabalho de pessoas geridas por formas administrativas tradicionais.

Colabora para esse quadro a invariabilidade das atividades executadas, o que não permite o conhecimento de outros processos que fazem parte do trabalho do setor e que até mesmo se relacionam com as atividades de cada um dos seus membros. Deve-se lembrar que

a proximidade física, permitindo total acesso entre os membros da equipe, bem como uma comunicação pessoal direta, permitem plenamente a troca de informações e conhecimento da realidade de trabalho de cada um.

Não havia incentivo à participação no trabalho com idéias, afirmando os entrevistados que o gestor não os procurava em busca de novas idéias ou melhorias:

*“Não, ele (gestor) nunca me perguntou sobre novas idéias”.* Entrevistado 1

*“Raras vezes conversava sobre novas idéias com o gestor. O estilo dele era fazer a SETAD funcionar sem questionar a rotina”.* Entrevistado 2

*“Não, ele (gestor) era bem conservador”.* Entrevistado 3.

*“Não, nunca me procurou.”* Entrevistado 4.

*“Não me recordo se alguma vez houve esse tipo de solicitação.”* Entrevistado 5.

Não havia, assim, uma cultura que incentivasse a busca de novas idéias, que pudessem ser úteis à melhoria do setor. Todos os entrevistados afirmaram não se sentirem estimulados a propor idéias ao gestor:

*Dei algumas idéias e, apesar do gestor concordar no momento, não havia continuidade dessas idéias e mudança. Acho que isso acontecia decorrente das muitas atividades pendentes e da pouca motivação do gestor em implantar as melhorias. As idéias eram esquecidas.* Entrevistado 1

*“Nunca conversei sobre novas idéias, ele (gestor) era bem conservador. Nunca me senti à vontade para dar opiniões. A coisa deveria ser feita da mesma forma”.* Entrevistado 3

*“Não, não dava idéias”.* Entrevistado 4

*“Acho que nunca o procurei pra isso.”* Entrevistado 5.

Esse estilo de gestão, onde há pouco espaço para a discussão do trabalho e onde as idéias da equipe são raramente aceitas são elementos que caracterizam o Sistema 2 de gestão

apresentado por Likert (1971), marcado pela governança autocrática não autoritária. Caracteriza também um comportamento do líder classificado, dentro do *grid* gerencial proposto por Robert B. Blake e Jane S. Mouton (1964 apud HERSEY e BLANCHARD, 1986), de *Tarefa*, pois representa o comportamento de um gerente para o qual a eficiência é creditada à organização do trabalho de forma a reduzir ao mínimo a interferência das pessoas.

De acordo com quatro dos cinco entrevistados, a supervisão do trabalho era feito por conferência pessoal do gestor ou por meio de consulta, verificando se tudo havia sido feito como deveria. O entrevistado 4, porém, afirma não ter sido supervisionado pelo gestor, pois o resultado de seu trabalho não passava pelo gestor.

*“Sim, ele (gestor), perguntava. Muitos comandos que eu fazia eu consultava ele. Dependia do grau de responsabilidade”*. Entrevistado 2 falando sobre a supervisão de seu trabalho.

*“Sim, olhava se eu já tinha acabado o trabalho. Ele (gestor) fiscalizava se estava tudo certo”*. Entrevistado 3 falando sobre a supervisão de seu trabalho.

*“Depois que eu estava já há muito tempo trabalhando, ele (gestor) não supervisionava tanto o meu trabalho. No começo, ele pedia para olhar o trabalho que eu tinha feito”*. Entrevistado 1 falando sobre a supervisão de seu trabalho.

*“Não era supervisionado por ele, porque era muito ligado a CONTE. O resultado do que eu fazia ia direto pra CONTE”*. Entrevistado 4 falando sobre a supervisão do seu trabalho.

*“O gestor sempre acompanhava o trabalho feito pelos funcionários”*. Entrevistado 5.

O espaço para tomar decisões referentes à suas atividades era restrito, de acordo com os entrevistados 1 e 2. Os entrevistados 3, 4 e 5 afirmaram que não tinham liberdade para tomar decisões.

*“Dependia da tarefa. Com o tempo, eu já tinha mais confiança para assumir a responsabilidade por algumas decisões”*. Entrevistado 1 falando de sua liberdade para tomar decisões relacionadas a suas tarefas.

*“Várias coisas que eu fazia, eu consultava. Dependia do grau de responsabilidade.”*  
Entrevistado 2 falando de sua liberdade para tomar decisões relacionadas a suas tarefas.

Mais alguns elementos que compõe o sistema 2 de gestão proposto por Likert (1971) são identificados no discurso dos entrevistados: a confiança condescendente do líder com os subalternos e as decisões principais sendo tomadas por ele, ficando algumas decisões a cargo dos membros da secretaria.

Com exceção do entrevistado 3, os entrevistados 1, 2, 4 e 5 disseram ter sido ajudados em suas atividades por outros membros do setor:

*“Sim, quando eu estava muito ocupado, pedia ajuda e era ajudado por alguém”.*  
Entrevistado 1.

*“Sim, Algumas vezes”.* Entrevistado 2

*“Sim, sempre que pedia auxílio”.* Entrevistado 4.

*“Sim, mas não com muita frequência. Esse fato geralmente ocorria no período em que eu tinha que substituir algum funcionário da SETAD que tinha entrado de férias.”*

Entrevistado 5.

Isso indica que havia uma mobilização no setor, quando necessária, no sentido de garantir a realização dos trabalhos. Não há qualquer indício, porém, de uma manifestação de trabalho de equipe ao se referirem à ajuda dada.

Analisando a postura do gestor da gestão anterior, os entrevistados 1, 2, 4 e 5 afirmaram ter um bom relacionamento com o gestor, qualificando-o respectivamente por “tranquilo”, “positivo”, “sem nenhum problema” e “bom”. Os entrevistados 1 e 2 afirmaram conversar com o gestor sobre assuntos diversos, não apenas relacionados ao trabalho. O entrevistado 4, no entanto, afirmou não conversar sobre outros assuntos com o gestor e o entrevistado 3 disse que não se sentia inteiramente seguro diante do mesmo:

*“Não me sentia à vontade. Demorou para eu ganhar liberdade com ele.”* Entrevistado 3.

*“Apenas uma vez conversei com ele a respeito de meus problemas pessoais, para explicar meu atraso no trabalho um dia”.* Entrevistado 3.

Ao serem solicitados para descreverem a imagem que tinham do gestor, o entrevistado 1 afirmou:

*Tinha a imagem de uma mãe. Ele se preocupava mais com o bem estar das pessoas do que com o resultado do trabalho. Ele não se preocupava tanto com o tempo gasto para fazer as tarefas, mas se preocupava em saber se a pessoa que estava fazendo a tarefa se sentia bem fazendo daquela forma.*

Essa imagem, porém, contradiz com a imagem descrita pelos demais:

*“Disciplina, porque tudo que ele fazia era pautado pela disciplina e pela responsabilidade. Buscava a perfeição”.* Entrevistado 2.

*“Fechado, porque não tinha liberdade com ele”.* Entrevistado 3.

*“Uma pessoa contida”.* Entrevistado 4.

*“Centralizador. Todas as atividades do SETAD passavam por ele.”* Entrevistado 5.

Percebe-se que havia, de certa forma, um relacionamento entre o gestor e os membros da SETAD marcado pelo trato individual, em detrimento de um relacionamento com o grupo. O gestor parece não atuar perante a SETAD como um grupo, deixando impressões individuais até mesmo contraditórias.

Como afirmam Dansereau, Graen e Haga (1975 apud SMITH e PETERSON, 1994), ao estudarem os tipos de troca que o líder pode efetuar individualmente com cada subordinado, o subordinado terá seu comportamento moldado de acordo com a relação que estabelecer com o líder, e vice-versa. Logo, essas imagens diferentes podem ser fruto do privilegiamento de uma relação individual em detrimento da relação líder-grupo.

Os cinco entrevistados acreditam que o gestor esperava que os mesmos desempenhassem, no trabalho, um papel de funcionário disciplinado e atento a suas atividades:

*“Ele esperava que eu fosse um bom funcionário, ou seja, abaixasse a cabeça e fizesse o trabalho”.* Entrevistado 1.

*“Ele esperava que eu sempre conferisse o meu trabalho, para evitar retrabalho. Exigia certa disciplina”*. Entrevistado 2.

*“Esperava que eu fizesse as coisas sem ter que chamar à atenção, que tivesse responsabilidade”*. Entrevistado 3.

*“Esperava que eu atendesse às demandas do setor”*. Entrevistado 4.

*“Ele espera que eu desempenhasse as funções como sempre foram desempenhadas.”*  
Entrevistado 5.

É possível identificar no depoimento dos entrevistados que os mesmos percebiam a existência de limites de conduta em relação a suas atividades, cuja execução dentro de certos parâmetros era percebida como importante para o gestor. O não questionamento e a concentração das atenções à execução do que é posto, são elementos que marcam os depoimentos e a filosofia de trabalho do gestor. Likert (1971) classifica este comportamento gerencial como *concentrado no empregado*, em que o gestor foca suas energias na realização das tarefas, em procedimentos e normas pré-estabelecidas.

O entrevistado 4 afirmou que esperava que o gestor o auxiliasse em suas dificuldades. Os demais entrevistados, porém, esperavam que o gestor fosse mais flexível e aberto à participação dos demais membros da SETAD:

*“Que me auxiliasse nas minhas dificuldades, para que eu pudesse executar o trabalho de maneira satisfatória”*. Entrevistado 4.

*“Esperava que ele adotasse uma postura mais democrática e procurasse novas metodologias de trabalho, e não as coisas arcaicas que fazíamos”*. Entrevistado 1.

*“Gostaria que ele descentralizasse mais o trabalho. Ninguém sabia muita coisa que ele fazia. Isso acontecia em relação às atividades dos demais também”*. Entrevistado 2.

*“Acho que ele centrava muito trabalho nele e ficava atolado de coisa pra fazer”*.  
Entrevistado 3.

*“Eu esperava que ele atuasse como gestor, gerenciando as atividades, e não as executando”.*

Entrevistado 5

Os entrevistados percebiam, portanto, o gestor como uma figura centralizadora e que alimentava um ambiente de pouca participação das demais pessoas do setor, não compartilhando também sua responsabilidade dentro da secretaria. Havia, com isso, o estabelecimento claro de níveis de autoridade e de tomada de decisões, apresentando características de uma gestão autocrática conforme descrito por Winderl (1995), para quem o líder autocrático é marcado pela centralização do poder e da tomada de decisão, ficando, também, responsável pela estruturação do trabalho do grupo.

Chama a atenção nesses depoimentos, também, dois aspectos já destacados anteriormente: a forma invariável como o trabalho era executado, como destacado pelo entrevistado 1 e a forte divisão do trabalho, como registrado pelo entrevistado 2.

De forma geral, os entrevistados sentiam-se motivados para trabalhar. Ressalva feita pelo entrevistado 1 e 5, cuja rotina invariável de trabalho afetava suas disposições para executar suas tarefas:

*“Quando o trabalho caía na rotina, eu não tinha motivação, porque nossa criatividade era engessada pela gestão dele”.* Entrevistado 1.

*“Sim, me sentia motivado pelo ambiente de trabalho e pelo reconhecimento pelo trabalho bem feito”.* Entrevistado 2.

*“Sim, me sentia motivado. Ótimo ambiente. Quando comecei a trabalhar lá, aprendia várias coisas e me sentia útil”.* Entrevistado 3.

*“Sim, porque o ambiente sempre foi muito bom”.* Entrevistado 4.

*“Não muito. Trabalho muito repetitivo.”* Entrevistado 5.

Dois aspectos merecem ser destacados nos depoimentos concedidos no que tange à motivação. A motivação dos entrevistados aqui parece ser afetada pelo ambiente de trabalho, como registrado pelos entrevistados 2, 3 e 4, e afetada pelo trabalho em si como forma de satisfação pessoal, como registrado pelos entrevistado 1, 2, 3 e 5. Como lembra Bergamini

(1994), o trabalho possui um fator motivacional intrínseco ao permitir que as pessoas busquem atender a suas necessidades e seus desejos pessoais. Bergamini afirma ainda que cabe ao líder lutar contra a degenerescência dessa força motivacional. Maximiano (1995) destaca que o desempenho dos colaboradores é afetado pela qualidade do ambiente humano de trabalho e pelo grau de conforto psicológico que ele proporciona. Nessa gestão, portanto, a maior contribuição para a motivação da equipe reside no estabelecimento de um bom ambiente de trabalho e pela valorização de um trabalho bem feito, o que pode ser caracterizado pela motivação com base em recompensa, mais um elemento do sistema 2 de gestão de Likert (1971), sistema autocrático.

Por outro lado, a alimentação de uma rotina invariável de trabalho, pode afetar a motivação de algumas pessoas, o que significa que o líder não estaria trabalhando para a manutenção da motivação das pessoas por meio do trabalho, ou seja, não luta contra a degenerescência dessa força motivacional, como afirma Bergamini (1994).

Ao serem questionados se alguma vez haviam cometido um erro que não fosse insignificante e a reação do gestor diante deste acontecimento, todos afirmaram não terem incorrido em situações assim.

Não havia uma participação dos membros da SETAD nas questões que envolviam o setor como um todo. Dificuldades, planos e mudanças não eram compartilhados no setor, ficando restritas ao gestor ou apenas ao gestor e aos funcionários diretamente afetados por essas questões:

*“Não, não conversávamos sobre isso. Não tinha esse objetivo. Tocava o que ele achava e pronto.”* Entrevistado 1.

*“Conversava só com a pessoa no setor responsável pela atividade afetada por essas questões”.* Entrevistado 2.

*“Não, não conversava. Inclusive, ele nunca fez uma reunião da SETAD”.* Entrevistado 3.

*“Conversava apenas com os diretamente envolvidos”.* Entrevistado 4.

*“Geralmente com os diretamente envolvidos com as questões”.* Entrevistado 5.

Essa postura do gestor descrita pelos entrevistados mostra que havia restrição da informação, o que compõe mais um elemento que caracteriza as formas tradicionais de gestão, de acordo com Plunkett e Fournier (1991). É, também, mais um indicativo de que o mesmo não privilegiava o relacionamento com o grupo, mas o conduzia por meio do trato individual com seus membros. Esta postura, de certa forma, era também adotada pelos entrevistados 1, 2, 3 e 5, que disseram não ter compartilhado suas dificuldades ou dúvidas sobre suas atividades com as outras pessoas do setor. O entrevistado 4, por outro lado, disse ter compartilhado suas dúvidas com os demais nessa gestão. Este comportamento dos entrevistados 1, 2, 3 e 5 pode ter sido influenciado pelo comportamento do líder, de acordo com Gardner (1990), para quem a influência entre líder e liderados se dá em mão dupla, mesmo em modelos autocráticos de gestão. Isto indica que esse ambiente onde não há interação passa a ser alimentado pelo gestor e pelos membros da secretaria.

Esses comportamentos tinham reflexo direto no sentimento de grupo percebido pelos entrevistados. Ao serem solicitados para indicar a expressão que melhor descreveria a imagem que tinham do setor – um grupo de pessoas de um mesmo setor, um time ou uma família – os entrevistados 1, 2 e 3 fizeram os seguintes depoimentos:

*“Um grupo de pessoas de um mesmo setor, porque o espírito lá dentro era de levar as coisas na brincadeira, na amizade. Éramos acomodados”*. Entrevistado 1.

*“Um grupo de pessoas de um mesmo setor, porque cada um fazia o seu trabalho. Não havia conversa para a troca de experiências sobre o trabalho”*. Entrevistado 2.

*“Um grupo de pessoas de um mesmo setor, porque eu não sentia entrosamento entre eles, eles não se ajudavam”*. Entrevistado 3.

*“Um grupo de pessoas de um mesmo setor. Ah, acho que faltava mais interação”*. Entrevistado 4.

*“Grupo de pessoas de um mesmo setor, porque acredito que não tínhamos o entrosamento necessário para se tornar um time, nem a intimidade de uma família”*. Entrevistado 5.

Percebe-se, pelo depoimento dos cinco, que o trabalho em equipe era fraco, elemento presente na descrição do sistema 2 de gestão proposto por Likert (1971). Tão pouco havia o

sentimento de responsabilidade pelo resultado final dos trabalhos do setor, onde havia apenas a preocupação individual de realização de suas designações particulares, o que fica claro no depoimento do entrevistado 3.

Ao descreverem como percebiam a relação entre o gestor da secretaria e os demais setores da AJURE, os entrevistados afirmaram:

*“Respeitavam ele”*. Entrevistado 1 falando de sua visão sobre o relacionamento entre o gestor com os demais setores da AJURE.

*“Havia uma relação de sempre atender o mais rápido possível para ajudar.”* Entrevistado 2 falando de sua visão sobre o relacionamento entre o gestor com os demais setores da AJURE.

*“Ele nunca batia de frente com os chefes dos outros setores, que culpavam a SETAD por alguns problemas que eles enfrentavam”*. Entrevistado 3 falando de sua visão sobre o relacionamento entre o gestor com os demais setores da AJURE.

*“Havia relativo isolamento dos outros setores”*. Entrevistado 4 falando de sua visão sobre o relacionamento entre o gestor com os demais setores da AJURE.

O entrevistado 5 afirmou não saber definir a relação entre o gestor e os demais setores da AJURE.

Pelo discurso dos entrevistados, a postura do gestor era de atender prontamente as solicitações dos demais setores, porém não havia uma relação próxima e igual. O entrevistado 3 relata queixas de algumas pessoas de outros setores em relação à secretaria, indicando o não atendimento satisfatório das demandas levadas ao setor.

Ao serem perguntados sobre qual a imagem que eles acreditavam que os demais setores tinham da SETAD, os entrevistados afirmaram:

*“Desprezo. Nessa época, por ele (gestor) não apresentar melhorias, os outros setores achavam que a SETAD era um setor sem importância.”* Entrevistado 1

*“Viam como mero suporte da AJURE”*. Entrevistado 2

*"Como um auxílio, não viam como um trabalho de igual para igual. A SETAD estava lá para servir eles, deveria obedecê-los". Entrevistado 3*

*"O setor menos importante, responsável apenas por rotinas". Entrevistado 4*

*"Setor faz tudo". Entrevistado 5*

Os entrevistados transmitem em seus depoimentos a imagem de um setor à parte dos demais dentro da AJURE. Esse tratamento dispensado pelos demais setores à SETAD vem vinculado, no depoimento dos entrevistados, à falta de um nível de trabalho que represente agregação de valor ao trabalho da AJURE como um todo, assim como feito pelos demais setores.

De forma geral, com base nos depoimentos dos entrevistados, pode-se dizer que a gestão anterior apresenta elementos presentes na descrição do sistema 2 de gestão proposto por Likert (1971), sendo esse sistema essencialmente autocrático, mas não autoritário.

Não havia, na SETAD, espaço para a discussão do trabalho, que devia ser executado dentro de padrões pré-estabelecidos, e para a participação das pessoas com idéias; havia uma confiança condescendente do gestor nos demais membros do setor, tomando ele as decisões e supervisionando pessoalmente os trabalhos; a motivação se dava por meio da criação de um ambiente de trabalho agradável e pelo reconhecimento de um trabalho bem feito, o que pode ser caracterizado como uma recompensa e havia pouca cooperação no trabalho em equipe. Todos esses elementos marcam esse modelo de gestão e também o modelo de gestão chamado por Likert de sistema 2.

Além disso, percebem-se pelos discursos dos entrevistados, indícios de que o setor não sustentava uma imagem positiva diante dos demais setores da AJURE, havendo indícios, também, de que essa imagem era fruto de um trabalho que não atendia as demandas oriundas dos outros setores de maneira satisfatória.

#### 4.4.2 Objetivos da nova gestão

Na busca pela identificação dos objetivos do novo gestor, o mesmo disse ter efetuado mudanças na forma como o trabalho estava organizado na SETAD:

*Na gestão anterior, as atividades eram rifadas entre as pessoas que trabalhavam na SETAD. Quando cheguei, solicitei, então, que todos redigissem as suas atividades. No fim do expediente, nos últimos 15 minutos, deveriam se ocupar com a descrição das atividades que executavam (Templates). Gestor*

Pode-se verificar aqui que havia o objetivo de organizar o setor no sentido de especificar o que era feito e quem executava cada uma das atividades executadas nele. A participação dos funcionários, descrevendo cada uma das suas atividades, é uma forma eficiente de revisão de cada processo e pode deixar mais visível suas deficiências.

*Depois de mapear todas as atividades, elas foram agrupadas por dimensões. São elas:*

1. *Princípios: leis, normas decisões, planejamentos, determinações, obrigações, atas de reuniões.*
2. *Pessoas: atividades relacionadas a pessoas, a recursos humanos, saúde, previdência, treinamentos, cursos.*
3. *Protocolo: entrada e saída de documentos, malote, e-mails, correspondências, intimações.*
4. *Cartório: armazenamento de documentos.*
5. *Infra: apoio, suporte, Software, Hardware, ambiente.*
6. *Processo: descrição de como fazer todas as atividades.*
7. *Financeiro: atividades vinculadas a finanças;*

*A intenção era identificar cada dimensão por cores. Princípios seria identificada pela cor amarela: representa luz, ilumina, direciona, aponta, dá o norte para o trabalho. Pessoas seria representada pela cor vermelha: representa sangue, vida, onde tudo acontece. Protocolo e Cartório seriam representados pela cor branca, Infra seria representada pela cor marrom, Processo representada pela cor preta e financeira por verde. Poderia ainda falar da dimensão do conhecimento, que não implantamos, que seria azul: mar, céu, onde ficaria armazenado o conhecimento agregado. Gestor.*

O gestor busca, então, deixar claro o que representa cada função dentro da SETAD e o que representa cada atividade realizada dentro dessas funções. Fica mais fácil para os funcionários, desta maneira, visualizar a importância de cada função e como as atividades que realizam se relacionam com as demais e contribuem para a SETAD.

A identificação por cores ajuda na demarcação das funções e ajuda na transmissão do significado de algumas dimensões, facilitando a transmissão da filosofia de trabalho que o gestor buscava implantar no grupo.

*Implementamos o diário de bordo, onde todos deveriam descrever o que realizou durante o dia de trabalho. Fazíamos reuniões semanais para acompanhamento dos trabalhos do setor como um todo, para com maior facilidade verificar quem estava sobrecarregado e quem estava mais livre. Implementamos os pontos de controle individuais, para feed-back e acompanhamento com base no diário de bordo. Rodízio para que ninguém pudesse reclamar que trabalhava mais e para que pudéssemos ter backup na ausência e ainda para aperfeiçoamento dos trabalhos. Fizemos também com que todos os arquivos e pastas pudessem espelhar as dimensões. Gestor*

A introdução de reuniões semanais para acompanhamento dos trabalhos permite que todos fiquem cientes daquilo que acontece no setor, ampliando a compreensão de tudo que acontece na SETAD e de como estão relacionadas funções e atividades desempenhadas por cada um. Além disso, a busca pela identificação daqueles que estão com mais trabalho a ser realizado e daqueles que estão com menos, representa uma sinalização do gestor de que há uma preocupação em manter um equilíbrio na secretaria como um todo.

As reuniões individuais para acompanhamento dos trabalhos e para *feed-back* abrem espaço para a participação dos membros da SETAD na forma como o setor está sendo gerido e permite que o gestor conheça a realidade de cada um no exercício do trabalho. Isso faz com que os membros da secretaria se sintam valorizados, por poderem opinar e por saberem do interesse do gestor em conhecer suas dificuldades e avanços no trabalho.

A realização de rodízios reforça a intenção do gestor em fazer com que todos conheçam os processos que se desenrolam dentro da secretaria. Sinaliza também sua preocupação em manter um padrão de qualidade no trabalho, que não seria prejudicado pela ausência de um de seus componentes.

A mudança dos arquivos e pastas para que pudessem espelhar as dimensões, seus significados e símbolos, alimenta a busca de uma identidade para as funções e de uma organização maior das mesmas, facilitando a identificação por parte daqueles que estão dentro e fora da secretaria, como afirma o próprio gestor:

*“Na organização por dimensões, tinha como objetivo deixar muito claro de quem era a responsabilidade por tal tarefa. Poucas tarefas não se enquadrariam em nenhuma dimensão”.*

O gestor busca alterar a filosofia de trabalho da SETAD, inculcando um sentimento de grupo e de responsabilização por tudo que acontece dentro do setor. A participação coletiva passa a ser a base para a tomada de decisões e solução das questões que envolvem o grupo:

*Com as reuniões, buscávamos compartilhar as atividades executadas por cada um, as dificuldades encontradas por cada um e apontávamos para que todos buscassem a solução. O problema passava a ser de todos. Se uma parte não andava bem, o setor todo não andava bem.*

*Nas reuniões, todos eram convidados a trazer soluções e discutir as dificuldades. As decisões eram depois debatidas e votadas, se necessário. Buscávamos incutir o espírito de equipe em todos. O sentimento de que deveriam se preocupar com que tudo funcionasse bem. Gestor*

Pode-se identificar aqui o cerne da mudança ocorrida na SETAD e principal objetivo do gestor: o compartilhamento da responsabilidade de tudo que é realizado no setor entre todos os membros do grupo. Esse compartilhamento da responsabilidade fica evidenciado pela abertura a todos pela busca de soluções para as questões postas e, principalmente, pelas decisões tomadas após debate e, em certas ocasiões, mediante voto. A entrega das decisões tomadas no setor à vontade da maioria, expressa pelo voto, caracteriza a gestão não só como participativa, mas também como democrática, pondo em segundo plano a hierarquia dos cargos.

O gestor também objetivava mudar o relacionamento que havia entre a SETAD e os demais setores da AJURE. Essas mudanças foram no sentido de estabelecer um canal formal de relacionamento entre a SETAD e os outros setores, que passasse necessariamente por ele:

*Quando cheguei, todos os colaboradores vinculados à SETAD obedeciam a determinações de todos os outros setores, impossibilitando uma organização. Com a minha chegada, o único que mandava nos subordinados do SETAD era o seu gerente, no caso eu. O relacionamento no primeiro momento foi muito conflituoso, porém, com a promessa de que, com isso o trabalho começaria a fluir como nunca ainda se tinha conseguido, conseguimos reduzir os conflitos.*

*Tinha-se a imagem de um setor que nunca funcionava. Conseguimos passar uma imagem de eficientes em pouco mais de seis meses. Tudo que se fosse requerer, reclamar ou sugerir deveria ser através do gerente. Gestor.*

Havia, portanto, interferência dos demais setores na rotina de atividades da SETAD, onde esses setores sentiam-se à vontade para demandar as pessoas do setor. Isso passava uma imagem de desorganização e conseqüente sentimento de desvalorização da imagem da secretaria não só por parte dos outros setores, como também pelas pessoas que compunham a SETAD.

Essa interferência e conseqüente desorganização dificultavam o bom andamento dos trabalhos da secretaria, o que alimentava a imagem de ineficiência associada ao setor. O gestor busca, com essas medidas, um mecanismo que o permita estabelecer prioridades na rotina de trabalho do grupo e melhore sua eficiência:

*Tinha por objetivo proteger e efetivamente comandar a equipe. Antes não conseguia fazer com que o que fosse prioritário fosse executado. Já que estavam sempre executando coisas diferentes para pessoas diferentes e de forma diferente. Ao centralizar os pedidos, verificava os que deveriam ser executados e os que eram sem importância. Gestor*

Essa nova postura adotada pela gerência da secretaria representava uma mudança cultural não apenas para a SETAD, mas para os demais setores também, o que naturalmente gerou os conflitos aos quais se referem o gestor.

A mudança de cultura é apontada pelo gestor como a maior dificuldade em realizar as mudanças que buscava empreender:

*A maior dificuldade foi a mudança de cultura e a frase, "mas sempre foi feito assim". Toda vez que determinado procedimento era questionado e solicitado a justificativa do porquê desta forma, a resposta estava na ponta da língua: 'sempre foi feito assim'. Mas eu retrucava: você tem um tempo para descobrir, se não conseguir localizar o porquê, não vai mais executar assim e fará de forma mais simples o que realmente interessa, e só fará se realmente interessa. Gestor.*

Com essa atitude, o gestor procura colocar a mudança como algo inevitável para a equipe e ao mesmo tempo abrir espaço para que haja interferência de cada um nesse processo ao encarregá-los da indicação das atividades que devem ser executadas e pela forma como devem ser executadas.

O gestor busca incutir no grupo também uma visão mais crítica e questionadora das atividades com as quais trabalha, que deveriam deixar de ser legitimadas pela rotina em si e passariam a ser justificadas pela contribuição que dão ao resultado final do trabalho da secretaria.

O gestor considera terem sido bem sucedidas as mudanças que buscou implantar e destaca como pontos fundamentais para esse sucesso a sua presença junto aos membros do grupo, auxiliando-os com as dificuldades enfrentadas nesse processo, e a valorização da participação individual de todos:

*"Muito bem sucedidas. Fundamental foi apresentar as alterações e se colocar do lado para auxiliar na concretização das atividades. Se colocar como escudo e mostrar que todos são importantes e essenciais para as mudanças. Valorizar cada um e suas idéias". Gestor.*

A presença de uma figura que sustente as mudanças, que busque o envolvimento de todos para que contribuam, dêem forma e as concretizem, são colocados como elementos críticos para o seu sucesso, na visão do gestor.

#### 4.4.3 Nova gestão

Partindo para as análises referentes à nova gestão, os cinco entrevistados afirmaram que não realizavam sempre as mesmas atividades, tinham suas funções alteradas por um programa de rodízio de funções:

*“Ele implantou um rodízio de funções. Quando ele chegou, por exemplo, eu iniciei um mapeamento de processos na SETAD, para saber o que era feito e quem fazia o quê.*

Entrevistado 1.

*“Há rodízio de funções. Mudei três vezes.”* Entrevistado 2.

*“Não são sempre as mesmas. Minhas tarefas aumentaram, ganhei mais responsabilidades. Ele (gestor) acreditava que eu era capaz de assumir mais responsabilidades.* Entrevistado 3.

*“Foi promovido um sistema de rodízio de funções, algo como um ‘plano de carreira’”.*

Entrevistado 4.

*“Mudam de acordo com o rodízio”.* Entrevistado 5.

A rotina de atividades, portanto, era quebrada. O efeito causado pela alta divisão do trabalho existente anteriormente, restringindo a realidade de trabalho de cada um, é anulado pela adoção de diferentes funções dentro do setor. Isso permite uma formação também generalizada dentro da secretaria, representando uma característica de gestão participativa, de acordo com Plunkett e Fournier (1991), para quem a generalização é tão importante quanto à especialização na realização das tarefas nesse modelo administrativo.

Todos entrevistados afirmaram saber como as atividades desempenhadas por eles contribuem, ou contribuía, para os trabalhos da secretaria e/ou da AJURE.

*"Sabia mais a fundo minhas atividades. Passei a saber até onde ia o resultado do meu trabalho". Entrevistado 1.*

*"Tenho uma noção melhor que antes, porque as funções que eu exerço, e de todos, estão mais claras, transparentes". Entrevistado 2.*

*"Conheço melhor. Com a nova dinâmica, eu fui aprendendo". Entrevistado 3.*

Como ressaltado pelo entrevistado 2, esse processo de mudança de funções contribuiu, também, para que os entrevistados pudessem saber melhor quais eram as contribuições dos demais:

*"Passei a saber o que as atividades das outras pessoas significavam para a SETAD e, também, aquilo que não era importante. Entrevistado 1.*

*"Passei a saber mais sobre as outras atividades. As reuniões ajudaram nisso também. Entrevistado 3.*

*"Sim, à medida que fui me familiarizando mais com a AJURE e o SETAD". Entrevistado 4.*

*"Sim, sei". Entrevistado 5*

Percebe-se que o objetivo do novo gestor de organizar a secretaria em dimensões, com a participação de cada um nesse processo, redigindo suas atividades, permitiu um maior conhecimento do setor como um todo por parte de todos e das atividades executadas nele.

Havia espaço, segundo os entrevistados, para o questionamento dessas rotinas, estimulado pelo próprio gestor, que incentivava a participação das pessoas na estruturação do trabalho.

*Sim, ele pedia minha opinião sobre as atividades. Sentávamos e conversávamos pra ver se cada atividade que eu fazia contribuía de alguma forma. Quando eu o ajudei no mapeamento de processos, sentávamos eu, ele e a outra pessoa para discutirmos se as atividades dessa pessoa eram todas importantes ou não e se poderiam ser melhoradas. Entrevistado 1.*

*"Ele sempre me questiona sobre novas idéias, sempre." Entrevistado 2.*

*“Várias vezes ele veio conversar comigo, pedir minha opinião sobre o que podia melhorar. Tem também aquela entrevista pessoal (ponto de controle) em que eu aprendo muita coisa que vai clareando meu trabalho, e fico sabendo sobre o trabalho dos outros”.* Entrevistado 3.

*“Pedi poucas vezes”.* Entrevistado 4.

*“Sim, ele pediu minha opinião”.* Entrevistado 5.

Esse movimento da gestão, buscando envolver o grupo na organização do trabalho e abrindo espaço à sua participação caracteriza o sistema 4 de gestão apontado por Likert (1971), onde os subordinados discutem livremente o trabalho e as idéias e opiniões do grupo são sempre ouvidas, o que caracteriza um modelo administrativo participativo. Caracteriza também o que Robert B. Blake e Jane S. Mouton (1964 apud HERSEY e BLANCHARD, 1986) classificam, em seu *grid* gerencial, como um comportamento adotado pelo líder chamado de *Equipe*: o gerente foca suas ações na dedicação das pessoas e relações de confiança são estabelecidas através do compartilhamento de interesses.

Cria-se, assim, um sentimento de responsabilidade compartilhada dentro do grupo. Isso contribuiu para a criação de um ambiente em que se sentiam estimulados a contribuir com novas idéias. Ao serem perguntados se haviam alguma vez procurado o gestor para propor novas idéias, eles afirmaram:

*“Sim, o procurava com novas idéias, porque, dentro do processo de mudança que ele estava fazendo, eu sabia que iria ser ouvido e que haveria continuidade no desenvolvimento da idéia”.* Entrevistado 1.

*“Sim, dou idéias. Com as mudanças, a gente passou a interiorizar o hábito de questionar”.* Entrevistado 2.

*“Sim, o procuro com novas idéias na cabeça. Ele diz: ‘não quero problemas, quero soluções’. A maneira como ele encaminhou as coisas desde o começo, ele quer nossa opinião sobre tudo. Ele é muito aberto nesse sentido.”* Entrevistado 3.

*"Falei com ele algumas vezes". Entrevistado 4*

*"Sim, com a intenção de melhorar os procedimentos". Entrevistado 5.*

O desejo do novo gestor de compartilhar a responsabilidade pela qualidade do trabalho da secretaria com todos e de estimular a visão crítica sobre o trabalho tem como reflexo esse novo comportamento adotado pelos entrevistados. É criado um ambiente que alimenta a visão crítica e que valoriza a contribuição individual. Como afirma Caravantes e Bjur (1996), a gestão participativa deve ser cultivada, pois não é espontânea. Percebe-se que o gestor faz um gesto importante ao procurar as pessoas da equipe a participarem com idéias, pois alimenta esse clima participativo. Likert (1971), tem como elemento caracterizador de seu sistema 4 de gestão, sistema participativo, a discussão ampla do trabalho e a existência de um ambiente que propicia a proposição de idéias.

Nesse ambiente, alguns entrevistados sentiam-se à vontade para alterar suas atividades por conta própria:

*"Alterava, mas sempre consultava ele depois" Entrevistado 1.*

*"Não alterei, porque, pela função dele, sabia que teria que conversar com ele sobre isso".  
Entrevistado 2.*

*"Tenho liberdade para trabalhar do meu jeito. Se eu mostrar um jeito diferente de trabalhar, ele aceita." Entrevistado 3.*

*"Possivelmente sim, mas não me recordo o quê. Tinha liberdade para isso". Entrevistado 4.*

*"Sim, com a intenção de melhorar os procedimentos". Entrevistado 5.*

Apesar da ressalva dos entrevistados sobre a necessidade de consultar o gestor sobre possíveis alterações em suas atividades, há em seus depoimentos, indicações de participação dos mesmos na estruturação de suas tarefas, não ficando restritos apenas à sua execução. Isso se torna possível a partir do melhor conhecimento dos processos que se executa e da suas contribuições para a secretaria. Afirmaram também ter mais liberdade para tomar algumas

decisões relacionadas com o trabalho. A confiança do líder nos subordinados e, mais uma vez, a livre discussão do trabalho estão presentes no modelo 4 de gestão de Likert (1971).

A supervisão do trabalho é descrita pelos entrevistados como semelhante à supervisão realizada pelo gestor anterior.

Questionados sobre se já haviam sido ajudados de alguma forma em suas atividades por outros membros da SETAD na nova gestão, os entrevistados 1, 3 e 5 afirmaram que não, sendo que o entrevistado 1 acrescentou que não havia necessidade de ajuda como havia antes. Os entrevistados 2 e 4, por sua vez, afirmaram já terem sido ajudados.

*“Com as mudanças, dificilmente ficávamos atolados de trabalho e precisando de ajuda. Isso acontecia com mais frequência antes de ele (gestor) chegar”.* Entrevistado 1.

*“Sim, fui ajudado. Em certas ocasiões, ela vem mais espontaneamente. Antes, eu tinha que solicitar ajuda”.* Entrevistado 2.

*“Sim, sempre que pedi auxílio.”* Entrevistado 4.

Essa espontaneidade a qual se refere o entrevistado 2 é um indicativo de um sentimento de grupo no setor, de trabalho em equipe e de compartilhamento da responsabilidade pelo que acontece na SETAD.

Analisando a postura do novo gestor, os três entrevistados disseram ter bom relacionamento e que conversavam sobre assuntos diversos:

*“O relacionamento é até bem legal, de colega de trabalho. Apesar de ele ser o chefe, ele te deixa bem tranquilo para conversar e dar idéia.”* Entrevistado 3.

Os entrevistados possuem uma imagem semelhante e positiva da figura do gestor, como pode ser verificado pelos depoimentos dados:

*“Um inovador, porque ele criou várias formas de trabalho, aperfeiçoou vários processos”.* Entrevistado 1.

*“Mudança, porque, quando ele assumiu, a intenção dele era aprimorar o trabalho, mudar a equipe”.* Entrevistado 2.

*“Um líder, porque ele sabe comandar sem se mandão, sem ser autoritário. Mesmo o pessoal mais velho segue ele. Ele fez o trabalho fluir”.* Entrevistado 3.

*“Um agregador”.* Entrevistado 4.

*“Motivado. Sempre buscando as melhores práticas.”* Entrevistado 5.

Alguns pontos chamam a atenção nesses depoimentos sobre a imagem que os entrevistados tinham do gestor. Primeiro é a existência de uma imagem coletiva perante o grupo, ou seja, os entrevistados o percebem como um ponto de mudança que ocorreu e que era mais fortemente identificada sobre o trabalho desempenhado no setor. Mesmo com o entrevistado 3 destacando-o primeiramente como um líder, no final de seu discurso, ele menciona sua capacidade de influir no trabalho, fazendo-o fluir. Pode-se inferir que o gestor é visto pelos entrevistados como uma referência no que tange a busca pela qualidade do trabalho.

Outro aspecto interessante é o registro feito pelo entrevistado 3 da forma como o gestor conduz a equipe, sem empregar a autoridade e do relacionamento próximo que há entre ele e o líder, “de colega de trabalho”, o que pode caracterizá-lo como um líder participativo, como descrito por Winderl (1995), onde o líder participativo caracteriza-se pela descentralização da autoridade e pela presença mais próxima dos membros do grupo. Ainda segundo Winderl, nesse caso, a opinião do grupo é importante e sua participação na estruturação do trabalho, bem como a apresentação de sugestões e idéias é estimulada e podem ter o mesmo peso que opinião do líder

Ao serem questionados sobre o papel que acreditam que o gestor espera, ou esperava, que os mesmos desempenhassem, os entrevistados afirmaram:

*“Acho que ele queria que eu e todos acreditássemos em nossas idéias”.* Entrevistado 1.

*“Ele espera que a gente tenha visão crítica das atividades e das funções como um todo”.*  
Entrevistado 2.

*“Acho que ele espera que eu faça meu melhor, porque ele acredita que eu tenho potencial.”*  
Entrevistado 3.

*“Que eu atendesse às demandas do setor”*. Entrevistado 4

*“Ele esperava que eu cumpra com as minhas funções da melhor maneira possível”*.  
Entrevistado 5.

Percebe-se uma mudança de visão dos entrevistados, com exceção do entrevistado 4, sobre os seus papéis dentro do setor. Uma filosofia de trabalho que privilegia a participação e a qualidade, que valoriza a contribuição individual para o setor como um todo pode ser encontrada nos depoimentos dos entrevistados, criando uma cultura que passa a dar identidade à SETAD.

Há uma convergência entre os entrevistados quanto ao papel que esperavam que o gestor desempenhasse em sua posição:

*“Esperava que ele desempenhasse o papel que ele desempenha”*. Entrevistado 1.

*“Esperava que ele viesse para aprimorar. Já imaginava que ele faria isso, e era necessário”*.  
Entrevistado 2.

*“Essa forma como ele trabalha está bom, ele é bem competente. Não concentra todas as informações nele. Ele não é aquele chefe inseguro que concentra as informações para as pessoas irem até ele”*. Entrevistado 3.

*“Que me auxiliasse nas minhas dificuldades, para que eu pudesse executar o trabalho de maneira satisfatória”*. Entrevistado 4.

*“Eu esperava que ele desse apoio às atividades que eu desempenho”*. Entrevistado 5.

Os entrevistados esperavam, portanto do gestor, uma postura de apoio e de abertura à participação, buscando a melhoria do setor.

A motivação para trabalhar para os entrevistados 2, e 4 era a mesma que sentiam na gestão anterior. Os entrevistados 1, 3 e 5 por outro lado, sentiam-se mais motivados, como pode-se verificar em seus depoimentos:

*“Me sentia mais motivado, sim, claro. Ele deu uma nova cara para os estagiários de administração. Antes, os estagiários só faziam serviço braçal e, com ele, podíamos usar o que aprendíamos na faculdade para melhorar a AJURE”.* Entrevistado 1.

*“Sim, me sinto mais motivado, porque ganhei mais responsabilidade, me sinto mais valorizado”.* Entrevistado 3.

*“Me sinto mais motivado, porque não fico sempre fazendo as mesmas coisas”.* Entrevistado 5.

O trabalho, aqui, como na gestão anterior, é visto como um forte fator motivacional, de satisfação pessoal. Os entrevistados 1 e 3 sentem-se mais motivados na medida em que podem influir mais no trabalho e contribuir de forma mais efetiva para o setor. Como ressalta Maximiano (1995, p.38), a motivação no trabalho é sustentada pela

identidade entre os interesses do indivíduo e o tipo de tarefa que ele executa; desafio oferecido pela tarefa; variedade de tarefas; possibilidade de aprendizado e crescimento; avanço profissional numa carreira; exercício de responsabilidade e do poder de decisão.

Ao serem perguntados sobre falhas graves que pudessem ter cometido e a postura do gestor diante delas, os entrevistados afirmaram não ter passado por essa experiência, com exceção do entrevistado 4.

*“Sim, ele ficou sabendo, e ele sempre se mostrou equilibrado e me ajudou a resolver o erro criado.”* Entrevistado 4.

Essa postura do gestor atende às expectativas manifestadas pelo próprio entrevistado 4 ao afirmar que esperava do gestor da SETAD auxílio em suas tarefas e dificuldades.

Havia participação mais ativa dos entrevistados nos trabalhos, refletida no compartilhamento das dificuldades, planos e mudanças ocorridas no setor e levadas pelo gestor até a equipe, de acordo com os três:

*“Ele dividia as dificuldades com a gente, claro. Ele jogava o problema, para ver se tínhamos alguma idéia”.* Entrevistado 1.

*“Sim, sempre compartilha essas coisas com a gente nas reuniões quinzenais e nas individuais (ponto de controle)”. Entrevistado 2.*

*“Sim, divide com a gente nas reuniões, dizia as reclamações que estavam fazendo sobre a SETAD.” Entrevistado 3.*

*“Tinha uma abertura maior, tentando ouvir mais pessoas”. Entrevistado 4.*

*“Geralmente divide as dificuldades com todos do SETAD”. Entrevistado 5.*

O objetivo do novo gestor de estabelecer as reuniões quinzenais e o ponto de controle como canais de troca de informações e de participação de todos tem, dessa forma, sido efetivamente cumprido. Os membros da SETAD passam a ter acesso a todas as questões que envolvem o setor e lhes é dada a oportunidade de contribuir para a condução dessas questões. De acordo com Fischer (2002), “a gestão participativa deve propiciar oportunidades para a discussão dos principais problemas da organização [...]”. Likert (1971) cita a participação do grupo na fixação das metas da organização, como um fator motivacional no seu sistema 4 de gestão. Esse espaço para a participação representa valorização da contribuição de todos e de alimentação do sentimento de equipe.

Os entrevistados afirmaram que também dividem suas dificuldades e dúvidas que enfrentam com as demais pessoas da secretaria nessa gestão. Com isso, é criado um sentimento de grupo e de colaboração, como é observado pelo depoimento dos entrevistados, ao serem solicitados para indicar qual expressão melhor caracterizaria a imagem que têm do setor nessa gestão: um grupo de pessoas de um mesmo setor, um time ou uma família.

*“Um time, porque todo mundo se uniu para atingir o mesmo objetivo, que era a melhoria do setor administrativo”. Entrevistado 1.*

*“Um time, porque as pessoas estão mais integradas em relação às funções”. Entrevistado 2.*

*“Um time, porque todos trabalham juntos. Ele (o gestor), nas reuniões, conversa com todos o que deve ser melhorado”. Entrevistado 3.*

*“Um time, porque começamos a trabalhar mais em equipe”*. Entrevistado 4

*“Nessa fase eu vejo o SETAD mais como um time porque temos um conhecimento maior das atividades realizadas pelos outros funcionários e podemos sugerir alterações nas atividades desempenhadas pelos outros”*. Entrevistado 5.

Essa visão dos entrevistados vai ao encontro do objetivo do gestor: *“Buscávamos inculir o espírito de equipe em todos”*. Uma substancial participação do trabalho em equipe é mais um elemento que compõe o sistema 4 de gestão de Likert (1971), um sistema participativo. Essa união mostra-se centrada na execução do trabalho, a qual se referem os três entrevistados.

Ao falarem da relação entre o gestor e os demais setores da AJURE, os entrevistados, de forma geral, percebiam uma relação um pouco conflituosa entre eles, o que creditam, em grande parte, às mudanças ocorridas com sua chegada:

*“Ele teve dificuldades de relacionamento com os outros setores no início, por causa das mudanças que ele tava fazendo na SETAD”*. Entrevistado 1.

*“No início, houve resistência dos outros setores, por causa das mudanças, mas depois, ele conquistou a confiança”*. Entrevistado 2

*“Havia atritos no começo, porque ele defendia o setor das reclamações e questionava a atitude dos outros setores”*. Entrevistado 3.

*“Com o tempo, melhorou. No começo foi meio difícil, eles reclamavam das mudanças que a gente tava fazendo”*. Entrevistado 4.

*“Uma relação muito boa”*. Entrevistado 5.

O gestor é percebido pelos entrevistados como representante de mudanças ocorridas na secretaria perante os demais setores e como defensor da sua imagem dentro da AJURE. Como afirmam Bolman e Deal (1997 apud GUIMARÃES, MEDEIROS, 2003), a mudança organizacional envolve a interação de diferentes agentes sociais, e a liderança tem um papel fundamental dentro desse processo. Os entrevistados afirmam ainda que perceberam uma

mudança da imagem da SETAD diante dos outros setores, havendo maior valorização de seu trabalho:

*“Eles passaram a ter respeito pela SETAD, porque não acreditavam que ele (gestor) implantaria as mudanças que ele queria. Ele calou a boca de muita gente. Com as mudanças, ele ganhou o respeito de muita gente”.* Entrevistado 1.

*“Ainda nos vêem como suporte, mas o tratamento passou a ser de igual pra igual. Passaram a ver a SETAD com outros olhos”.* Entrevistado 2.

*“Eles (outros setores) tiveram que se reeducar aos poucos. Perceberam que deveriam ter mais respeito e valorizar a SETAD.* Entrevistado 3.

*“Apesar de respeitarem mais, acho que continuavam vendo a SETAD como o setor menos importante da AJURE”.* Entrevistado 4.

*“Acredito que a imagem não teria melhorado muito. Continuamos sendo um setor faz tudo na cabeça dos outros”.* Entrevistado 5.

Houve uma mudança, portanto, na imagem da secretaria perante os demais setores da AJURE. Pelo depoimento dos entrevistados, houve um ganho de respeito por parte da secretaria junto aos outros setores. No entanto, na visão de alguns entrevistados, a secretaria ainda assim era vista como um setor encarregado de trabalhos de menor valor em comparação com os trabalhos de outros setores.

De forma geral, percebe-se claramente o espírito participativo que marca na nova gestão, onde a responsabilidade pela organização e a qualidade do trabalho são compartilhadas, onde níveis de autoridade dão lugar à discussão e a participação individual é vista como o alicerce de sustentação da qualidade do trabalho em grupo. Este modelo administrativo apresenta características que permitem incluí-lo dentro do sistema 4 de gestão proposto por Likert (1971).

#### 4.4.4 Mudança

Analisando a existência de um processo de mudança efetuado com a chegada do novo gestor e a forma como o mesmo e os demais membros da SETAD se inserem nesse processo, os entrevistados foram unânimes ao afirmarem que houve mudanças.

*“Sim, houve mudança principalmente em relação à integração do trabalho de todos no setor”*. Entrevistado 4.

Ao descreverem a forma como essas mudanças foram comunicadas, é possível identificar certo cuidado por parte do gestor ao apresentá-las:

*“Comunicadas através das metodologias dele”*. Entrevistado 1.

*“Ele chegou e foi apresentando as mudanças em reuniões”*. Entrevistado 2.

*“Acho que foi gradual, foi aos poucos. Primeiro ele ouvia todo mundo e, a partir daí, implementava as mudanças”*. Entrevistado 3.

*“Comunicadas principalmente nas reuniões”*. Entrevistado 4.

*“Frequentemente reunia o grupo e comunicava as alterações”*. Entrevistado 5.

Pelos depoimentos, há a sinalização de uma preparação prévia no processo de introdução das mudanças. Essa preparação pode ser identificada pela execução de reuniões com o grupo e pela participação das pessoas integrantes do setor, que foram ouvidas antes da efetivação das mudanças. Ao ouvir todos, o gestor faz um gesto de valorização da colaboração individual de cada trabalhador da secretaria, mas não deixa de alimentar o sentimento de grupo, ao promover as reuniões para tratar desses assuntos.

Essa preparação prévia, porém, não foi suficiente para deixar totalmente claro a todos as mudanças que iriam ocorrer e a forma como seriam efetuadas. Apesar dos entrevistados 1, 2, 4 e 5 afirmarem que estava claro o que mudaria e como isso seria feito, o mesmo entrevistado 1 destaca que, no início, não estava tão claro para todos. O entrevistado 3, por

sua vez afirma que realmente não estava claro e que o pessoal que estava há mais tempo trabalhando na SETAD teve mais dificuldade para entender esse processo:

*“No começo não estava muito claro, mas com exemplo, o pessoal foi entendendo”.*  
Entrevistado 1.

*“Acho que não. Tinha uns que estavam lá há mais tempo que diziam: ‘isso não vai dar certo. É enrolação’. A descrição de atividades (Template), por exemplo, que era importante, algumas pessoas diziam que era enrolação e tal”.* Entrevistado 3.

Essa dificuldade por falta de alguns membros da SETAD em entender as mudanças e o caminho a ser percorrido para alcançá-las, principalmente, por parte dos que estavam a mais tempo no setor, na opinião dos entrevistados 1 e 3, afetou também a percepção dessas pessoas em entender o porquê dessas mudanças. Na opinião do entrevistado 2, 4 e 5, estava claro para todos o porquê das mudanças:

*“Não, nem todos conseguiram entender porque ele queria aquelas coisas, devido ao engessamento de muitos funcionários, que faziam sempre a mesma coisa”.* Entrevistado 1.

*“Acho que não. Nem todos entendiam que era para melhorar o trabalho”.* Entrevistado 3.

O fato de estarem realizando as mesmas tarefas durante tanto tempo parece ter dificultado algumas pessoas da SETAD a perceberem a dinâmica do processo de mudança e a sua razão, tendo um efeito mais acentuado naqueles que estavam a mais tempo no setor.

Essas questões dividiram os entrevistados, quando perguntados se houve uma preparação adequada para as mudanças ocorridas. Os entrevistados 1 e 2 afirmaram que as mudanças se deram de forma muito rápida e destacaram o impacto que tiveram. O entrevistado 3, 4 e 5, por outro lado, acham que houve uma preparação adequada:

*“Na verdade, acho que ele (gestor) não mensurou o impacto das mudanças e aquilo que poderia dar errado”.* Entrevistado 1.

*“Foi muito rápido. Poderia ter sido mais gradativo. Impactou forte na AJURE”.*  
Entrevistado 2.

*“Acho, porque ele (gestor) foi fazendo aos poucos. Não foi uma mudança radical”.* Entrevistado 3.

*“Sim, porque todas as mudanças foram exaustivamente combinadas”.* Entrevistado 4.

*“Não sei dizer se houve uma preparação adequada, mas entendo que todos as aceitaram de uma boa forma”.* Entrevistado 5.

Essa divisão de opiniões sobre a adequação da preparação feita para efetuar as mudanças indica que ela não contemplou as dificuldades de todos os envolvidos, incluindo aqui até os demais setores da AJURE, como lembrado pelo entrevistado 2. Apesar do entrevistado 3 ter considerado essa preparação adequada, o mesmo afirmou anteriormente que nem todos na SETAD entendiam quais eram as mudanças, como se dariam e porque estavam ocorrendo. O impacto das mudanças foi levantado por dois dos entrevistados como um fator relevante e que atingiu também os outros setores.

Segundo Nadler (1994 apud CARDOSO, FREIRE, 2003), o processo de mudança pode requerer a construção de uma estrutura de transição em organizações de complexidade média, como a SETAD, onde se dá a reorientação de atividades e o estabelecimento de novas direções.

Os cinco entrevistados afirmaram ter havido reclamações de algumas pessoas na SETAD, em virtude das mudanças que estavam ocorrendo:

*“Teve, das pessoas que não aprovavam as idéias dele (gestor), que não ligavam para as mudanças”.* Entrevistado 1.

*“Houve reclamações, mas raras”.* Entrevistado 2.

*“Com a reorganização do trabalho, num primeiro momento, alguns ficaram mais sobrecarregados, mas este problema foi resolvido com o tempo”.* Entrevistado 4.

*“Acredito que sim. As pessoas sempre reclamam quando há alterações nas suas funções ou no modo como elas as desempenham.”.* Entrevistado 5.

O entrevistado 4 menciona uma questão sobre a qual o novo gestor manifestou preocupação em trabalhar: a distribuição das funções de forma a buscar um equilíbrio e evitar sobrecarga de trabalho sobre alguma pessoas. Este objetivo, segundo o próprio entrevistado 4, foi atingido com o tempo.

Ao afirmar que havia pessoas que não ligavam para as mudanças, o entrevistado 1 indica, em seu depoimento, que nem todas as pessoas estavam convencidas a apoiarem as mudanças. As reclamações também podem ser o reflexo da insegurança gerada pelas mudanças, que geram um desequilíbrio cultural nos membros da equipe que, como já afirmaram alguns dos entrevistados anteriormente, estavam há muito tempo acostumados a realizarem sempre as mesmas atividades e sempre da mesma forma. Essas reclamações podem representar, também, tentativas de manutenção das identidades pessoais, que estariam sendo ameaçadas por mudanças ocorridas nas tarefas ou nas relações informais (ASHFORTH, MAEL, 1998; VALLEY, THOMPSON, 1998; NADLER, 1994 apud LIMA, BRESSAN, 2003).

Diante das reclamações de alguns, o gestor atuou junto ao grupo, inclusive individualmente com cada membro, segundo os entrevistados, buscando esclarecer melhor as mudanças e conquistar o apoio de todos para efetuar-las:

*“Ele tentou, de certa forma, conquistar essas pessoas, mostrando várias maneiras de executar as tarefas deles de uma melhor forma”.* Entrevistado 1.

*“Ele tentava explicar, esclarecer o porquê das mudanças, seus benefícios”.* Entrevistado 2.

*“Ele passou a conversar individualmente com cada um para saber o que achava e para explicar as mudanças.”* Entrevistado 3.

*“Ele tentou resolver esses problemas”.* Entrevistado 4.

*“Ele deu atenção pras pessoas que estavam em dificuldade”.* Entrevistado 5.

A mobilização do gestor no sentido de trazer o grupo à união de um ponto comum, as mudanças no setor, revela sua preocupação em unir o setor e em contar com a colaboração do grupo para realizá-las, como pode ser inferido pela declaração do entrevistado 3. Para Fisher (2002), o líder surge no processo de mudança como um agente que atua na resolução de

conflitos e superação de obstáculos que por ventura surjam, impedindo, assim, que esse processo de mudança seja prejudicado.

Esse movimento do gestor pode ser um ponto indicativo do grau de mudança que estava ocorrendo, uma vez que, segundo afirmações dos entrevistados, havia uma centralização muito forte na administração anterior. Ao permitir que os funcionários participassem da estruturação de suas atividades e da organização do setor, muitos, por estarem vivendo durante muito tempo em uma cultura marcada pela execução simples do que lhes era posto sem questionamentos, podem ter se sentido inseguros e despreparados para esse novo papel, o que pode ter contribuído para as reclamações registradas pelos entrevistados anteriormente.

Os entrevistados afirmaram concordar com as mudanças em curso. O entrevistado 1, porém, registra que algumas mudanças poderiam ser efetuadas em outro momento mais adequado:

*“Algumas mudanças eu concordava, outras não. Algumas mudanças feitas, eu acho que não era o melhor momento”*. Entrevistado 1.

*“Sim, concordava, porque visavam à melhoria”*. Entrevistado 2.

*“Sim, porque foi adequado”*. Entrevistado 3.

*“Sim, porque aumentou a dinâmica do setor”*. Entrevistado 4.

*“Sim. O trabalho ficou mais organizado e mais claro, exigindo uma menor intervenção do gestor nas tarefas executadas pelos funcionários”*. Entrevistado 5.

A afirmação do entrevistado 1, mais um vez, pode refletir como as mudanças ocorridas estavam afetando o setor e que poderiam requerer uma preparação mais apropriada. No que se refere a essa preparação, os cinco entrevistados afirmaram acreditar que o gestor contribuiu para facilitar as mudanças, utilizando recursos disponíveis, o diálogo e exemplos:

*“Sim, contribuiu, dando exemplos de como o ambiente de trabalho poderia melhorar”*. Entrevistado 1.

*“Sim, contribuiu. Ele tentava internalizar na cultura a necessidade de mudança”.*

Entrevistado 2.

*“Sim, ele fez o Template, as reuniões coletivas e individuais, apresentou vídeos para conscientizar”.* Entrevistado 3.

*“Sim, ele foi fundamental por guiar todo o processo de mudança”.* Entrevistado 4

*“Sim, orientando e auxiliando na transição”.* Entrevistado 5.

Fischer (2002) afirma que o líder deve funcionar como facilitador de condições e recursos que propiciam o desenvolvimento da mudança. Percebe-se esse movimento do gestor, na busca por um caminho que viabilize a mudança.

Chama a atenção a afirmação do entrevistado 2, que afirma que o gestor tentou internalizar a necessidade de mudança na cultura da SETAD, o que vai de encontro ao quadro descrito pelos entrevistados ao descreverem o setor na gestão anterior. Essa mudança representa, portanto, uma transformação do setor, que se vê diante de um processo de mudança cultural, de “reeducação” da forma como encarar o trabalho. Para Lima e Bressan (2003), a mudança transformacional representa uma ruptura do padrão vigente e atinge toda a organização, acarretando seu redirecionamento em função de alterações ambientais. Apesar de não terem sido registradas mudanças ambientais, uma possível necessidade de melhoria de desempenho do setor motivou as alterações feitas.

Burns (1978 apud WINDERL, 1995) afirma que, na liderança transformacional, deve haver um comprometimento entre o líder e os membros do grupo em torno de interesses e valores coletivos. O líder deve trabalhar o seu relacionamento com os liderados, atendendo a suas necessidades e anseios, criando um vínculo moral.

Os entrevistados afirmaram ter contribuído para essas mudanças:

*“Sim, contribuí trabalhando em conjunto com ele mapeando os processos e dando idéias novas”.* Entrevistado 1.

*“Sim, contribuí aderindo às mudanças, não oferecendo resistências”.* Entrevistado 2.

*“Sim, contribuí. Eu fui aprendendo e aperfeiçoando o trabalho e trabalhando melhor”.* Entrevistado 3.

*“Sim, por participar do processo de mudança nos processos do setor”.* Entrevistado 4.

*“Sim, procurei seguir as orientações da melhor forma possível”.* Entrevistado 5.

Para Fischer (2002), dentro do processo de mudança, e conseqüente busca pela evolução de um grupo de trabalho, a equipe aparece como elemento primordial na medida em que passa a compor o núcleo gerador do modelo de gestão compartilhada para efetuar a mudança organizacional.

Os entrevistados disseram ter mudado também. Essas mudanças foram de aspectos comportamentais e filosóficos de trabalho, como se pode aferir pelos seus depoimentos:

*“Sim, mudei alguns pensamentos. Eu passei a ver as tarefas de uma outra forma e passei a exercitar a criatividade”.* Entrevistado 1.

*“Sim, mudou minha filosofia de trabalho: mais crítica em relação ao todo”.* Entrevistado 2.

*“Sim, acho que melhorei bastante. Passei a interagir mais com o pessoal, era mais fechado. Me senti mais importante e confiante”.* Entrevistado 3.

*“Mudei por começar a entender o setor por outra perspectiva, dividido por processo e não por atividade”.* Entrevistado 4.

*“Sim. Talvez tenha deixado de ser menos estático”.* Entrevistado 5.

A mudança a qual o gestor buscava imprimir teve reflexo no comportamento dos entrevistados e na visão que tinham de si mesmos e do trabalho que executavam. Aspectos como exercício da criatividade, visão crítica em relação ao todo e interação, presentes nos depoimentos, aparecem como inexistentes na realidade de trabalho sob a gestão anterior e que parecem estar alinhadas com a postura que o gestor desejava dos funcionários da secretaria, de acordo com o próprio testemunho de cada um dos entrevistados dado anteriormente.

Como afirmam Porras e Robertson (1992 apud LIMA, BRESSAN, 2003), a mudança do comportamento dos membros da organização é fundamental para o sucesso da mudança organizacional e só permanecerá se o comportamento dessas pessoas for alterado em consonância com as mudanças sofridas pela organização.

Ao serem questionados sobre quais foram as maiores dificuldades enfrentadas pelos membros da secretaria diante das mudanças, os entrevistados afirmaram ser a nova forma como deveriam realizar suas atividades, ou seja, a mudança da cultura de execução de atividades rotineiras invariáveis, a necessidade de mobilizar-se na busca por aprender algo novo:

*“Acho que eles estavam preocupados se iriam conseguir realizar as tarefas de outra forma”.*

Entrevistado 1.

*“A maior dificuldade foi mudar as rotinas de trabalho. Era tudo muito igual e ele (gestor) chegou questionando essa rotina”.* Entrevistado 2.

*“Esquecer as coisas como eram feitas e começar a mudar. As coisas, antes, iam se arrastando e, depois, todos tiveram que correr atrás, por causa dos rodízios”.* Entrevistado 3.

*“Conseguir integrar o seu trabalho com o dos outros”.* Entrevistado 4.

*“Talvez tenha sido a elaboração dos templates. Alguns tinham dificuldades em escrever o que faziam”.* Entrevistado 5.

A dificuldade maior, portanto, pode ser vista como a saída de uma zona de conforto estabelecida pela execução de uma rotina de trabalho invariável, causando um desequilíbrio nas pessoas e insegurança sobre uma nova realidade que não conheciam: a necessidade de inserir na sua realidade de trabalho “o novo”, “o desconhecido”, estar a cargo de uma função na qual deveriam aprender quais seriam suas responsabilidades e como as cumpririam.

Naturalmente, diante dessas dificuldades, algumas pessoas resistiram a esse processo, pois se sentiam mais confortáveis exercendo suas funções dentro daquela realidade invariável e a qual conheciam muito bem:

*“Alguns resistiram às mudanças e não levaram a sério. Depois que eles viram outros fazendo as coisas de forma diferente, eles mudaram também, para não ficarem excluídos”.* Entrevistado 1.

*“No início, alguns resistiram, mas depois aderiram todos às mudanças”.* Entrevistado 2.

*“Alguns aceitaram as mudanças e outros, não. Perguntavam: ‘Pra que mudar? Sempre foi feito assim’”.* Entrevistado 3.

*“Mesmos os que reclamavam tiveram que aceitar as mudanças depois.”* Entrevistado 4.

*“Acredito que nem todos reagiram bem, mas, ao final, todos cumpriram com o sugerido”.* Entrevistado 5.

Resgatando o quadro 3, proposto por Ashfoth e Mael, podemos classificar as resistências oferecidas pelos membros da secretaria.

### QUADRO 3: Reações a mudanças

ACEITAÇÃO: DA RESISTÊNCIA	ORIENTADA			DIFUSA		
	FACILITATIVA	DE OPOSIÇÃO	DE OPOSIÇÃO	FACILITATIVA	DE OPOSIÇÃO	DE OPOSIÇÃO
Autorizada	Manifesto de desacordo	de Recusa participar	em	Piadas sobre mudanças em seus agentes	Concordância aparente com a mudança	
Não autorizada	Desobediência (novas) regras, que prejudicam o trabalho	a Sabotagem do processo de mudança	do de	Crítica a gerentes envolvidos na mudança	Chegar atrasado a todas as convocações sobre mudanças	

Fonte: ASHFORTH e MAEL, 1998 adaptado apud LIMA, BRESSAN, 2003.

Pela descrição dos entrevistados, pode-se classificar as reações de desaprovação de alguns membros da secretaria como sendo autorizada facilitativa, uma vez constituem manifestos verbais de desacordo.

Fica claro o apego à segurança da rotina no trabalho vivida anteriormente no depoimento do entrevistado 3. O surgimento de um grupo e o seu significado para os funcionários da SETAD fica claro no depoimento do entrevistado 1, que afirma ser o medo de ser excluído mobilizou os descontentes com as mudanças a aderirem a essa nova realidade.

A postura do gestor diante das dificuldades enfrentadas pelos funcionários da secretaria para efetuarem as mudanças, segundo os entrevistados, foi buscar convencê-los a aderirem ao processo e manter-se firme no objetivo de efetuar as alterações:

*“No primeiro momento, ele conversava exemplificava, mas em um segundo momento, ele empunha as mudanças.”* Entrevistado 1.

*“Se mostrou aberto para trocar idéias. Procurava mostrar os benefícios das mudanças”.* Entrevistado 2.

*“Ele questionava por que não aceitavam a mudança, até a pessoa ficar sem argumento”.* Entrevistado 3.

*“Ele esteve à frente de todo o processo de rearranjo do trabalho do setor”.* Entrevistado 4.

*“Ele tentou administrá-las, orientando da melhor forma as atividades”.* Entrevistado

O diálogo fica evidenciado como a principal ferramenta de convencimento e de auxílio aos funcionários diante das dúvidas e das dificuldades encontradas por eles para mudarem. O entrevistado 1, porém, registra a imposição da mudança diante do esgotamento da possibilidade de convencimento, o que expressa a determinação do gestor em implantá-las.

Para Burns (1978 apud WINDERL, 1995), os líderes transformacionais atuam nos processos de mudança articulando visões, atuando como catalisadores de novos comportamentos por parte dos subordinados e devem colocar-se como guia das ações dos trabalhadores na mudança.

Ao final, todos os entrevistados viram como bem sucedidas as mudanças efetuadas na nova gestão, considerando que alcançaram seus objetivos:

*“Sim, eu vi as melhorias”.* Entrevistado 1.

*“Acredito que sim. O trabalho melhorou bastante. A própria biblioteca foi toda organizada e passou a ser controlada com mais rigor.”* Entrevistado 3.

*“Acredito que sim, porque as atividades inúteis foram abandonadas e outras ficaram mais ágeis.”* Entrevistado 4.

*“Acredito que as medidas foram bem sucedidas”.* Entrevistado 5

Ao mencionarem o sucesso das mudanças, os entrevistados 3 e 4 indicam uma melhora na qualidade dos trabalhos como indício do alcance desse sucesso.

Ao serem questionados sobre o que consideram ter sido fundamental para o sucesso das mudanças, os entrevistados afirmaram:

*“Como a SETAD vinha de uma gestão arcaica, sem se preocupar com os processo e tal, ele não devia fazer algumas mudanças tão rápido. Mas acho que trazer as pessoas pra junto das idéias dele e mostrar os benefícios das mudanças foi importante”.* Entrevistado 1.

*“Foi a delimitação das funções, deixando claro as funções de cada um. Deixou bem transparente as funções de cada um”.* Entrevistado 1.

*“Ele ter essa postura firme e ter argumento pra dizer: ‘isso é importante, por isso e por isso’”.* Entrevistado 3.

*“A participação de todos”.* Entrevistado 4.

*“Talvez o principal fator que contribuiu para o sucesso tenha sido a motivação e dedicação do novo gestor”.* Entrevistado 5.

A presença do gestor reafirmando as mudanças, esclarecendo-as e conquistando a adesão dos demais membros do setor são dados pelos entrevistados como fundamentais para o sucesso desse processo e evidenciam os papéis desempenhados pelo gestor e pelo grupo nesse caso.

Analisando o processo de mudança como um todo, pelo qual passou a SETAD, tendo como referência a metodologia de gestão da mudança proposta por Fischer (2002), podem ser identificadas as quatro etapas que a compõe: auscultação, concepção, disseminação e sustentação

A *auscultação*, onde há a identificação dos processos de trabalho, dos fluxos de comunicação e da interação entre as diferentes áreas da organização, pode ser caracterizada pelo trabalho de mapeamento de processos feito pelo gestor e auxiliado pelo entrevistado I.

A fase de *concepção*, onde há a identificação de problemas e a elaboração de medidas corretivas, pode ser identificada pelas reuniões realizadas, sejam elas coletivas ou individuais, com o intuito de levar a todos os problemas existentes e, assim, permitir a todos a contribuição para busca de soluções.

A *disseminação*, onde ocorre a divulgação das soluções encontradas, a busca pela adesão e a compreensão das mesmas por parte de todos, está representada pela atuação do gestor na utilização de exemplos, no esclarecimento dos benefícios da mudança junto aos membros da SETAD, na apresentação de vídeos, conforme registrado pelos entrevistados. Essa fase talvez merecesse um cuidado maior, uma vez que os entrevistados mencionaram que nem todos entendiam como e porque mudar, o que pode ter colaborado para o surgimento de manifestações contrárias às mudanças.

Por fim, a etapa de *sustentação* onde há o monitoramento dos rumos do processo, pode ser identificada pela realização de uma pesquisa junto à AJURE para avaliar os resultados alcançados.

A pesquisa foi realizada junto a todos os colaboradores da AJURE, a fim de verificar o cumprimento dos objetivos iniciais da nova gestão de melhorar a qualidade dos trabalhos do setor. Essa pesquisa se deu através da aplicação de um questionário, representado no ANEXO A. Foram analisadas a rapidez no atendimento e a qualidade do atendimento, em uma escala de um a dez, sendo “um” o grau mais baixo da avaliação e “dez”, o mais alto.

Entre os estagiários, no que tange à rapidez no atendimento, o setor foi avaliado com média 8,25; no que tange à qualidade do atendimento, o setor foi avaliado pelos estagiários com média 8,45. Entre os funcionários, no que tange à rapidez no atendimento, o setor foi avaliado com média 7,97; no que tange à qualidade do atendimento, o setor foi avaliado pelos funcionários com média 7,74. Estes resultados mostram uma avaliação positiva e indicam que o setor atende de maneira satisfatória as suas demandas.

No que se refere ainda à mudança, é possível elaborar uma caracterização das duas gestões analisadas, tendo como parâmetro o discurso dos entrevistados.

A tabela 3 apresenta os elementos que caracterizam cada uma das gestões de acordo com os depoimentos prestados pelos entrevistados. Por meio dela, é possível verificar a natureza da transição da gestão anterior para a nova gestão.

**Quadro 6:** mudanças ocorridas entre a gestão anterior e a nova gestão

<b>Gestão Anterior</b>	<b>Nova Gestão</b>
Rotina invariável de atividades	Rodízio de funções
Alta divisão do trabalho e especialização de seus executores	Especialização e generalização na formação dos membros do grupo
Não há espaço para a discussão do trabalho	Espaço amplo para a discussão do trabalho
A organização do trabalho é feita pelo gestor	Todos participam da organização do trabalho
Centralização da informação e da tomada de decisões	Compartilhamento de informações, de tomada de decisões e de responsabilidades.
Ausência de trabalho em equipe e sentimento de grupo	Trabalho em equipe e sentimento de grupo.
Motivação baseada na existência de um ambiente de trabalho agradável e pelo reconhecimento de um bom desempenho	Motivação é fundamentada na valorização da contribuição individual de todos, no aprendizado, na divisão de responsabilidades e na existência de um ambiente de trabalho agradável.
Não há incentivo e valorização da participação individual	Há incentivo e valorização da participação individual
Supervisão pessoal do trabalho por parte do gestor	Supervisão pessoal do trabalho por parte do gestor

Fonte: autor

É possível identificar claramente duas filosofias de gestão que praticamente se contrapõem. Aos membros da secretaria, que passaram por esse processo, foi exigida uma completa revisão da cultura de trabalho sob a qual desempenhavam suas funções e onde possivelmente reside a maior dificuldade enfrentada pelo grupo e pelo gestor nessa transição.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Após as análises realizadas, pode-se dispor de um quadro que permite o alcance de algumas considerações.

Referente ao objetivo específico de caracterizar o modelo de gestão anterior, com os depoimentos obtidos nas entrevistas, existem elementos que permitem afirmar que a gestão anterior à chegada do novo gestor ao grupo era marcada por uma rotina invariável de atividades, pela alta divisão do trabalho e pela especialização de seus executores. Por um ambiente agradável, porém não propício à participação e à discussão do trabalho, cuja organização ficava ao cargo do gestor. Marcado também pela centralização da informação e da tomada de decisões, pela inexistência de trabalho em equipe, pela motivação baseada na existência de um ambiente de trabalho agradável e pelo reconhecimento de um bom desempenho, pela não valorização da contribuição individual, bem como do sentimento de grupo.

Essas características estão mais próximas do sistema 2 de gestão apresentado por Likert (1971), ou seja, de um estilo autocrático, ou diretivo, como afirma Maximiano (1995) e identificado por Plunkett e Fournier (1991) como uma estrutura tradicional de gestão.

Percebe-se de forma clara, que o gestor se sobressai como figura mais importante dentro do grupo, fazendo com que os demais e todas as atividades da secretaria girem em torno de sua figura. Percebe-se que o mesmo utiliza-se dos atributos do cargo e o poder de sua autoridade para exercer-se, em que o poder poderia ser classificado como legítimo, baseado em normas e valores aceitos por todos (French e Raven (1959 apud STOGDILL, BASS, 1981).

Por outro lado, a nova gestão pode ser caracterizada pela quebra da rotina invariável de atividades desempenhadas pelos membros da secretaria, pela possibilidade da interferência de todos em processos que extrapolam os limites de suas atividades, pela especialização e pela generalização proporcionada pelos rodízios e pelas reuniões. Pela existência de um ambiente que incentiva a proposição de idéias e a livre discussão do trabalho, cuja organização é compartilhada com todos. Há o compartilhamento de informações e de tomada de decisões, existe um sentimento de grupo e de trabalho em equipe, a motivação é fundamentada na valorização da contribuição individual de todos, no aprendizado, na divisão de responsabilidades e na existência de uma ambiente de trabalho agradável.

Esse elementos permitem associar essa gestão ao sistema 4 de gestão proposto por Likert (1971), ou seja, de um estilo participativo, também de acordo com Maximiano(1995) e com Plunkett e Fournier (1991).

Há claramente o estabelecimento de uma estrutura mais horizontal na organização da SETAD, onde o peso da opinião do gestor passa a ter o mesmo peso da opinião dos demais, como pode ser verificado pela existência de debates e votações na tomada de decisões que dizem respeito ao setor como um todo. Onde a condução do grupo por parte do gestor fundamenta-se na liderança e não no uso de sua autoridade formal, em que o poder poderia ser classificado como poder de referência, baseado na identificação do grupo com o gestor (French e Raven (1959 apud STOGDILL e BASS, 1981).

Referente ao objetivo específico de verificar o papel desempenhado pelo líder e pelos liderados na gestão participativa, pode-se concluir que o papel desempenhado pelo líder é o de criar as condições ambientais e estruturais que permitam o seu exercício. Quanto às condições ambientais, a valorização da contribuição individual de cada colaborador, a presença próxima do líder junto ao grupo e o desenvolvimento de uma cultura de valorização de idéias, de questionamento e de trabalho em equipe como meio de alcance dos objetivos individuais e coletivos mostram-se essenciais. Quanto às condições estruturais, a descentralização da informação, a ampliação do alcance da contribuição de cada membro do grupo, que ultrapasse a execução simples de atividades, o compartilhamento das decisões e a interação entre os membros do grupo são elementos chave.

Quanto ao papel esperado dos liderados no modelo participativo de gestão, conclui-se que cabe a eles colocarem-se como responsáveis pelo desempenho do grupo como um todo, cujo sucesso deve ser alcançado pela interação da contribuição individual de cada um deles. Contribuir com idéias, responsabilizando-se pela estruturação de suas tarefas de forma a permitir o alcance do melhor resultado na sua execução, alimentar o trabalho em equipe, dividindo dificuldades e soluções para os problemas e colocar o alcance das metas do grupo como ponto de união dos esforços individuais são importantes.

No que tange ao objetivo específico de verificar o papel de líder e liderados dentro do processo de mudança organizacional, analisando o processo de mudança pelo qual passou a secretaria e o papel desempenhado por líder e por liderados no momento de transição que houve entre a gestão anterior e a gestão atual, representando uma mudança organizacional de um modelo autocrático para um modelo participativo, verifica-se que essa mudança representou a busca por uma “coerência organizacional” (consistência interna), conforme

prega (SILVA, 2003), que seria o alinhamento do setor a uma atuação que atenda às suas demandas em termos de qualidade de serviço.

Para que se verifique o papel de líder e liderados nessa mudança, pode-se utilizar a análise feita desse processo, referindo-se ao papel de líder e liderados nas fases de auscultação, concepção, disseminação e sustentação, conforme metodologia proposta por Fischer (2002) e a qual atende a mudança ocorrida na secretaria.

Na auscultação, conclui-se ser fundamental que o líder promova o levantamento dos processos e um diagnóstico preciso da organização, que serão envolvidos pela mudança. Cabe ao líder, também, esclarecer as razões das mudanças e envolver os liderados nesse processo, não só porque possuem um conhecimento mais palpável dos processos mapeados e de outros aspectos da organização, mas também porque poderá permitir que os mesmos adquiram uma visão mais sistêmica da organização e, posteriormente, tenham mais subsídios para contribuir para a mudança na fase de concepção. Aos liderados, então, cabe a busca pelo entendimento das razões da mudança e, assim, não oferecer resistências às mesmas, apegando-se modelos e filosofias de trabalho que não atendem as expectativas colocadas à organização. Cabe a eles, também, contribuir para o levantamento dos processos, utilizando o conhecimento que possuem da execução diária dos mesmos.

Na concepção, acredita-se caber ao líder estabelecer meios que permitam a participação dos envolvidos pela mudança no apontamento de falhas a serem corrigidas por ela e, também, na proposição de idéias e sugestões que possam contribuir para essas correções e, conseqüentemente, para a evolução da mudança. Aos liderados, portanto, cabe assumir a responsabilidade pela contribuição para a mudança, apontando as falhas identificadas e propondo soluções que contribuam para o bom andamento das mudanças.

Na fase de disseminação, acredita-se ser fundamental que o líder se disponha a esclarecer todos os aspectos da mudança e trabalhe para remover obstáculos que possam prejudicá-la, buscando o apoio do grupo, se necessário. Aos liderados, cabe a internalização das mudanças e a promoção das mesmas na organização, especialmente entre aqueles que resistem a elas.

Na última etapa da mudança, sustentação, acredita-se caber ao líder monitorar a organização e mostrar-se atento a falhas e resultados indesejáveis com a sua implantação. Cabe a ele, também, estabelecer, em conjunto com o grupo, indicadores que permitam aferir os resultados da mudança. Aos liderados, cabe readequarem suas condutas e realinhá-las de acordo com as mudanças colocadas e auxiliarem o líder na identificação de falhas e resultados indesejados

No que tange ao objetivo específico de identificar os objetivos da nova gestão, verificou-se que as mudanças efetuadas pela nova gestão tinham como objetivos organizar o setor, evitar a interferência externa na gerência dos trabalhos da secretaria, promover a eficiência dos trabalhos e aumento de sua qualidade, *promover o trabalho em equipe*, descentralizar as informações e a responsabilidade pelas decisões, criar uma estrutura participativa, uma cultura que incentive a proposição de idéias, o questionamento e a discussão do trabalho.

Buscando responder ao objetivo específico de estabelecer uma comparação entre os objetivos da nova gestão e os resultados alcançados, pôde-se verificar que esses objetivos foram alcançados, uma vez que estes elementos estão presentes nos discursos dos entrevistados, ao caracterizarem a nova gestão. Os mesmos afirmam, ao longo das entrevistas que concederam, que passaram a conhecer melhor suas atividades e as atividades dos demais nessa gestão. Descreveram a SETAD como um time e destacaram a união do grupo na busca pela melhoria do setor. Afirmaram estarem aos seus alcances todas as informações relacionadas a dificuldades, planejamentos e mudanças relacionadas ao setor, inclusive sendo-lhes dado o poder de interferir nessas questões. Disseram ter mudado de comportamento, *tornando-se mais questionadores e contribuindo com idéias*, afirmando ser este o comportamento que o gestor esperava deles, o que representa a criação de uma cultura participativa na secretaria.

Além disso, a reorganização do setor em dimensões nas quais foram inseridas as funções da secretaria e a reorganização de pastas e arquivos de forma a representá-las indicam uma melhor organização do setor.

No que se refere à melhora na qualidade do trabalho da secretaria, o resultado da pesquisa realizada junto a estagiários e funcionários indica uma avaliação positiva dos trabalhos realizados na SETAD, ao contrário da impressão deixada nos depoimentos dos entrevistados ao se referirem ao trabalho na gestão anterior. Todavia, essa melhora poderia ser melhor evidenciada se houvesse uma avaliação semelhante da gestão anterior, permitindo assim uma comparação entre o resultado dos trabalhos da secretaria antes de depois da implantação das mudanças.

A fim de responder o objetivo geral, ou seja, verificar o papel da liderança no processo de implantação de um modelo de gestão participativa na Secretaria Administrativa da Assessoria Jurídica do Banco do Brasil de Santa Catarina, conclui-se que o papel da liderança foi atuar como promotor e pilar da mudança sofrida pelo grupo, criar mecanismos que

permitted the overcoming of obstacles and the adherence of people who compunctuate the sector to these changes, dividing its conduct and responsibility with these people.

It was the leader's duty to reaffirm the changes whenever necessary, placing himself as their representative not only before the secretary, but also before the other sectors of AJURE. It was also his duty to employ resources and methodologies of promotion of changes and of clarification of their reasons, justifying them before everyone, motivating and valuing the individual contribution of each one for their success.

Because the subject is so complex and its variables are so diverse and inconstant, becoming different before the particularities of each organization, it is suggested that studies similar to those realized in other organizations be carried out in order to increase the referential that treats the role of the leader in an organization, especially before a process of organizational change.

One time that the change passes to become part of the organizational agenda and that the leader is seen as the responsible for its conduct in the search for the realization of its objectives, this theme shows itself extremely relevant and deserves to be discussed with more depth and scope, where the contribution of other researches in this field shows itself essential.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 4ªed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BELTRÃO, João Alceu Ramos. **A Gestão Participativa e o Desenvolvimento institucional na União de Tecnologia e Escolas de Santa Catarina – UTEC**. Originalmente apresentada como Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- CALDAS, Miguel P; JÚNIOR, Thomas W. **Transformação e Realidade Organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 1999
- CAMPOS, Vicente Falconi. *Falta Administrar o óbvio*. **Revista Exame**, São Paulo, ano 37, p.95-98, jun 2003.
- CARDOSO, Heden; FREIRE, Luís Carlos. **Mudança e aprendizagem nas organizações** in Suzana Maria Valle Lima (Org.). **Mudança Organizacional**. São Paulo: Editora FGV, 2003.
- CONDE, Lílian Maria Ribeiro. **Liderança e Identidade Potente: Uma Perspectiva para Gerência Compartilhada**. Originalmente apresentada como tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, 2004
- CARAVANTES, Geraldo R; BJUR, Wesley. **Readministração em Ação**. São Paulo: Editora Makron Books do Brasil, 1996.
- COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman Books, 2003.
- FERREIRA, Humberto Medrado Gomes. **Conflito Interpessoal em Equipes de Trabalho: o Papel do Líder como Gerente das Emoções do Grupo**. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, 2006.
- FIEDLER, Fred Edward; CHEMERS, Martin M. **Liderança & administração eficaz**. São Paulo: Liv. Pioneira Ed.: Ed. da USP, 1981.
- FISCHER, Rosa Maria in UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. **A Gestão de Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GODOY, A S. **Pesquisa Qualitativa: Tipos fundamentais**. Revista de Administração de Organizações. São Paulo. v.35. nº2, mai/jun 1995.

GARDNER, John W. **Liderança: sucesso e influência a caminho da modernidade**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1990.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; MEDEIROS, Janann Joslin. **A nova administração pública e a gestão por competências: mudança e flexibilidade organizacional**. Suzana Maria Valle Lima (Org.). São Paulo: Editora FGV, 2003.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores : a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

HYMAN, Jeff; MASON, Bob. **Managing Employee Involvement and Participation**. London: SAGE Publications, 1995.

INTRANET, Disponível em < [www.intrabb.com.br](http://www.intrabb.com.br) >, acesso em março. 2008.

LIMA, Suzana M; BRESSAN, Cyndia L. **Introdução à Mudança Organizacional** in Suzana Maria Valle Lima (Org.). **Mudança Organizacional**. São Paulo: Editora FGV, 2003.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Além da hierarquia. Como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta**. São Paulo: Editora Atlas, 1995

MENDONÇA, Luis Carvalheira. **A participação na Organização. Uma introdução ao seus Fundamentos, Conceitos e Formas**. São Paulo: Atlas, 1987.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MOGGI, Jair. **Administração participativa e nível de identificação com a empresa: um estudo de caso**. Apresentada inicialmente como Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, 1991.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. São Paulo: Record, 1991.

LIKERT, Rensis. **A Organização Humana**. São Paulo: Atlas, 1975.

\_\_\_\_\_. **Novos Padrões de Administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.

PATTON, Michael Quin. *Qualitative evaluation and research methods*. 2ªed. NewBurry Park, CA: Sage Publications, 1990

PILATI, Ronaldo. **O comprometimento do trabalhador e a mudança organizacional** in Suzana Maria Valle Lima (Org). **Mudança Organizacional**. São Paulo: Editora FGV, 2003.

PLUNKETT, Lorne C; FOURNIER, Robert. **Participative Management: implementing empowerment**. USA: Editora John Wiley & Sons, 1991

RHINOW, Guilhermr. **O Desafio de Gestão da Mudança em Combinações Empresariais: a indústria de ciências da vida.** Originalmente apresentada como tese de doutorado, Universidade de São Paulo, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, José de Souza. **A mudança de época e o contexto global cambiante: implicações para a mudança institucional em organizações de desenvolvimento** in Suzana Maria Valle Lima (Org.). **Mudança Organizacional.** São Paulo: Editora FGV, 2003.

SMITH, Peter Bevington; PETERSON, Mark F. **Liderança, organizações e cultura: modelo da administração do evento.** São Paulo: Livraria Pioneira, 1994.

STOGDILL, Ralph Melvin; BASS, Bernard M. **Stogdill's handbook of leadership : a survey of theory and research.** *New York: The Free Press*, 1981.

SVEIBY, Karl Erick. **A Nova Riqueza das Organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TANNENBAUM, Robert; WESCHLER, Irving; MASSARIK, Fred. **Liderança e organização: uma abordagem a ciência do comportamento.** São Paulo: Atlas, 1970.

TORRES, Cláudio V; FLORIANO, Lorena Perez. **Transculturalismo e mudança organizacional** in Suzana Maria Valle Lima (Org.). **Mudança Organizacional.** São Paulo: Editora FGV, 2003.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva.** 4º. ed. Brasília: Universidade de Brasília, São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2004. v1.

WINDERL, Heidrun B R, **A influência da Liderança Sobre a Satisfação. Um estudo sobre a Relação entre Estilo de Liderança e Satisfação de Funcionários em Diversos Departamentos de uma Empresa Brasileira em Mudança Organizacional.** Originalmente apresentada como Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, 1995.

YIN, R K. **case study research: design and methods.** Beverly hills: Editora SAGE, 1984.

## APÊNDICE A – Roteiro para entrevista dos membros da SETAD

### O TRABALHO (gestão anterior)

- 1- Dentro da sua função na SETAD, suas atividades eram sempre as mesmas?
- 2- Durante quanto tempo você exerceu a mesma função nessa gestão? Caso tenha mudado de função, porque mudou?
- 3- Você sabia como as atividades que você exercia contribuía para o trabalho da SETAD e/ou para o trabalho da AJURE?
- 4- Você sabia quais eram as funções e as atividades dos demais membros da SETAD? Você sabia como as atividades dos demais contribuía para o trabalho da SETAD e/ou da AJURE?
- 5- O gestor alguma vez pediu sua opinião sobre suas atividades: se você as achava adequadas ou se poderiam ser melhoradas?
- 6- Você alguma vez procurou o gestor para propor alguma idéia que pudesse interferir em suas atividades ou em qualquer outra atividade feita na SETAD? Por quê?
- 7- Você alguma vez alterou, criou ou eliminou alguma de suas atividades? Por quê?
- 8- Você tinha liberdade para tomar todas as decisões que envolviam suas atividades?
- 9- O gestor acompanhava seu trabalho? Como isso era feito?
- 10- Você já foi ajudado de alguma forma em suas atividades por outro membro da SETAD? Com que frequência?

O TRABALHO (gestão atual) – mesmas perguntas, mas no tempo presente.

### POSTURA DO GESTOR (gestão anterior)

1. Como era seu relacionamento com o gestor no ambiente de trabalho?
2. Você conversava com o gestor a respeito de assuntos não relacionados ao trabalho?
3. Como você definiria em uma palavra a imagem que você tinha do gestor? Explique.
4. Qual o papel que você acredita que o gestor esperava que você desempenhasse no trabalho?
5. Qual o papel que você esperava que o gestor desempenhasse no trabalho? Por quê?
6. Você se sentia motivado para trabalhar? Por quê?

7. Você alguma vez cometeu um erro que não fosse insignificante? Você o comunicou ao gestor, ou ele ficou sabendo? Qual foi a reação dele?
8. O gestor dividia as dificuldades, planos e/ou alterações necessárias no trabalho com todos da SETAD, ou tratava esses assuntos apenas com aqueles que estavam diretamente envolvidos com essas questões?
9. Você dividia suas dificuldades ou dúvidas sobre suas atividades com outras pessoas do SETAD?
10. Que expressão você usaria para descrever a imagem que você tinha da SETAD como um todo: grupo de pessoas de um mesmo setor, um time ou uma família? Por quê?
11. Como você via a relação que havia entre o gestor, como representante da SETAD, e os demais setores da AJURE?
12. Qual a imagem que você acredita que os demais setores da AJURE tinham da SETAD?

POSTURA DO GESTOR (gestão atual) – mesmas perguntas, mas no presente.

#### MUDANÇA

1. Você acredita que houve uma mudança na SETAD, com a chegada do novo gestor?
2. Caso tenha havido, como essas mudanças foram comunicadas?
3. Você acredita que estava claro para todos o que seria mudado e como seria mudado?
4. Você acredita que estava claro para todos porque as mudanças estavam ocorrendo?
5. Você acredita que houve uma preparação adequada para efetuar essas mudanças? Por quê?
6. Ocorreram reclamações de membros da SETAD devido às mudanças efetuadas?
7. Qual foi a postura do gestor diante das reclamações?
8. Você concordava com essas mudanças? Por quê?
9. Você acredita que o gestor contribuiu para facilitar as mudanças? Como?
10. Você acha que você colaborou com as mudanças de alguma forma? Como?
11. Você acredita que você mudou também? Em que você mudou?
12. Quais foram as maiores dificuldades que você acredita ter havido para os membros da SETAD durante esse período de mudanças?
13. Qual foi a postura dos membros da SETAD diante dessas dificuldades?
14. Qual foi a postura do gestor diante destas dificuldades?

15. Você acredita que as mudanças alcançaram seus objetivos, ou seja, foram bem sucedidas?
16. Caso tenham sido bem sucedidas, o que você acredita ter sido fundamental para isso?  
Caso não tenham sido bem sucedidas, o que você acredita que faltou para que fossem bem sucedidas?

**APÊNDICE B – Roteiro para entrevista com o novo gestor**

1. Quando o senhor assumiu a gerência da SETAD?
2. O senhor fez alterações na forma como o trabalho estava organizado na SETAD? Caso tenha feito, que alterações foram feitas?
3. Caso tenha feito alterações, qual era seu objetivo ao implantá-las? Caso não tenha feito, qual era seu objetivo ao manter a forma como o trabalho estava organizado?
4. Considerando a filosofia de trabalho, houve alterações com a sua chegada? Quais foram elas?
5. Caso tenha havido alterações na filosofia de trabalho, qual seu objetivo ao implantá-las? Caso não tenha havido alterações, qual seu objetivo em mantê-la?
6. Considerando o papel desempenhado pela SETAD na JAURE e o seu relacionamento com os demais setores da AJURE, houve alguma mudança efetuada por iniciativa da SETAD com sua chegada? Caso tenha havido, quais foram?
7. Caso tenha havido alterações, qual era seu objetivo? Caso não tenha havido alterações, qual era seu objetivo?
8. Considerando apenas a SETAD e caso tenha efetuado alterações na forma como o trabalho estava organizado e/ou na filosofia de trabalho, qual foi a maior dificuldade encontrada para fazê-las?
9. Considerando que tenha feito tais alterações, o senhor considera que elas foram bem sucedidas? Caso sim, o que considera que foi fundamental para isso? Caso não, o que o senhor considera que faltou para que fossem implantadas com sucesso?