



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO**

ELIANA DA ROSA FREIRE QUINCOZES

**LIDERANÇA E MUDANÇA EM ORGANIZAÇÕES
INTENSIVAS EM CONHECIMENTO: O CASO DA EMBRAPA
CLIMA TEMPERADO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**Florianópolis
2010**

ELIANA DA ROSA FREIRE QUINCOZES

**LIDERANÇA E MUDANÇA EM ORGANIZAÇÕES
INTENSIVAS EM CONHECIMENTO: O CASO DA EMBRAPA
CLIMA TEMPERADO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr. rer. pol.

**Florianópolis
2010**

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária da
Universidade Federal de Santa Catarina

Q71 Quincozes, Eliana da Rosa Freire

Liderança e mudança em organizações intensivas em
conhecimento [dissertação] / Eliana da Rosa Freire
Quincozes ; orientador, Cristiano José de Almeida Cunha. –
Florianópolis, SC, 2010.
173 p.: il.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências


1. Engenharia e gestão do conhecimento. 2.
Desenvolvimento organizacional. 3. Liderança. 4. Descrição
ocupacional. I. Cunha, Cristiano José Castro de Almeida.
II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de
Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. III.
Título.

CDU 659.2

**LIDERANÇA E MUDANÇA EM ORGANIZAÇÕES
INTENSIVAS EM CONHECIMENTO: O CASO DA EMBRAPA
CLIMA TEMPERADO**

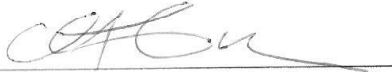
Esta dissertação foi julgada e aprovada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 23 de setembro de 2010.

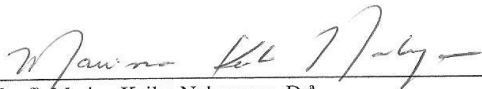


Prof. Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.
Coordenador do Curso


Banca Examinadora:



Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr. rer. pol.
Orientador



Prof.ª Marina Keiko Nakayama, Dr.ª.
Membro - UFSC



Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.
Membro - UFSC

Aos meus pais Henrique e Yara,
pelo amor incondicional, carinho,
amizade, compreensão, paciência e
porque sempre incentivaram e
apoiaram meus estudos,
proporcionando todas as condições
necessárias para a sua realização.

Aos meus irmãos Eliara e Saulo,
pelo carinho, amor, paciência,
compreensão, amizade e constante
incentivo.

AGRADECIMENTOS

À Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA, por proporcionar a realização deste curso.

Ao professor Cristiano Cunha, por sua paciência e excelente orientação durante a realização desta pesquisa, contribuindo com suas sábias palavras e correções.

Ao meu namorado Ricardo Guidi Campos, pelo amor, amizade, compreensão, paciência e constante incentivo durante a realização deste trabalho.

À Chefia da Embrapa Clima Temperado: João Carlos Costa Gomes, Waldyr Stumpf Junior, Apes Perera e José Dias Vianna Filho, por viabilizarem a realização desta pesquisa.

Aos colegas do setor de Recursos Humanos da Embrapa Clima Temperado, pela atenção dispensada durante o meu afastamento.

A todos os colegas da Embrapa Clima Temperado que colaboraram para a realização desta pesquisa, em especial à Diná Bandeira e Flávio Carvalho, pela colaboração na análise documental e esclarecimentos necessários a respeito das normas da Embrapa.

Aos colegas da UFSC que participaram ativamente dos seminários de Pesquisa em Liderança e que ajudaram a construir este projeto. Agradeço a Danielle, Louise, Luís, Prim, Charles, Fabiula, Rodrigo, Cesar, Gerson, Selma.

À Aline Ribas, Carolina Zillio, Claudia Freitas, Daniela Garrastazu, Denize Ferreira, Edirê Ferreira, Rachel Velasques, pelo carinho, amizade, compreensão e apoio durante a realização deste estudo.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo compreender as relações entre liderança e melhoria do desempenho em organizações intensivas em conhecimento. Para atender a esse objetivo, foi realizado um estudo de caso em uma organização intensiva em conhecimento, a Embrapa Clima Temperado. Essa organização passou por um processo de mudança que provocou significativa melhoria no seu desempenho, durante o período em que novos líderes assumiram sua gestão. A análise desse processo de mudança teve a finalidade de compreender, a partir das percepções dos entrevistados, como ocorreu o processo de mudança na organização; qual a percepção dos líderes e liderados sobre o que é ser líder; o fenômeno da liderança na organização em foco; os papéis dos líderes no processo de mudança e o seu estilo de liderança. Dessa maneira, desenvolveu-se o estudo de caso através de uma pesquisa qualitativa. Para a coleta de dados, foram feitas entrevistas com empregados da organização e uma análise documental. Os resultados do estudo mostram que os líderes desenvolveram ações e desempenharam papéis importantes no planejamento da mudança, no incentivo à formação de equipes, na superação das resistências, no incentivo à criatividade e na participação das pessoas durante a mudança. Verificou-se, também, a importância do discurso do líder como um recurso para motivar e comprometer os empregados com a mudança organizacional. Os resultados do estudo mostram que os líderes da organização exerceram um papel importante durante o processo de mudança, porém, os resultados positivos foram produtos de um trabalho em equipe, onde todos, líderes e liderados, trabalharam.

Palavras-chave: mudança organizacional, liderança, organizações intensivas em conhecimento, papéis do líder.

ABSTRACT

This work aims to understand the relationship between leadership and performance improvement in knowledge-intensive organisations. To meet this goal, we performed a case study in a knowledge-intensive organisation, Embrapa Temperate Agriculture. This organisation went through a process of change that led to significant improvement in their performance during the period in which new leaders took over its management. The analysis of the process aimed to understand, the perceptions of the interviewees, and the changes in the organisation process, it also understood the perception of how it is 'to be' a leader, what being a leader is and the phenomenon of leadership in the focus of the organisation. It also analyses the roles of leaders in the change process and his or her leadership style. Therefore, we developed a case study through a qualitative research. To collect data, interviews were conducted with the employees of the organisation and a research analysis completed. The results of the study show that the leaders had developed new skills and played important roles in the planning of change, encouraging the formation of teams, in overcoming resistance, encouraging creativity and the participation of people during the change. There was also the importance of the leader's speech as a resource to motivate employees and commit to organisational change. The findings show that the leaders of the organisation played an important role during the process of change, however positive results were the product of teamwork, where everyone, leaders and staff worked together.

Keywords: Organisational change, leadership, knowledge-intensive organisation, leader role.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Metodológico para Análise da Mudança.....	27
Figura 2 – Modelo da Matriz de Consultas para Identificação dos Principais Atores na Mudança Organizacional.....	55
Figura 3 – Classificação do CPACT - (1996-2005).....	76
Figura 4 – Organograma da Embrapa Clima Temperado.....	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Áreas Consideradas Importantes para uma Sociedade Baseada no Conhecimento.....	18
Quadro 2: Exemplos de Comportamentos Orientados à Mudança.....	43
Quadro 3: Comportamentos Transformacionais.....	44
Quadro 4: Componentes do IDI para avaliação das Unidades da Embrapa em 2005.....	72
Quadro 5: Cursos Oferecidos aos Empregados da Unidade (2003-2006).....	111
Quadro 6: Indicadores de Interação da Unidade com a Sociedade (2004-2006).....	118
Quadro 7: Participação da Unidade no Mercado de C&T (2003-2006).....	119
Quadro 8: Evolução do Número de Projetos e dos Recursos com Captação Externa Apropriados à Programação de Pd&I da Unidade (2003-2006).....	121
Quadro 9: Evolução da Articulação da Unidade com Ministérios Repassadores de Recursos (2003-2006).....	121
Quadro 10: Indicadores de Desempenho de Processos Finalísticos de Pd&I e TT (2004 a 2006).....	123
Quadro 11: Instrumentos de Informação para o Público Interno....	124
Quadro 12: Orçamento Embrapa Clima Temperado (2003-2006).....	127
Quadro 13: Sistemas de Informação Desenvolvidos e Adquiridos (2004-2006).....	128
Quadro 14: Participação da Unidade em Atividades Acadêmicas (2004-2006).....	129
Quadro 15: Matriz para Avaliação de Parcerias da Unidade.....	166
Quadro 16: Indicadores de Avaliação de Desempenho: Resumo....	168
Quadro 17: Etapas do Processo para Seleção de Chefes-Gerais de Unidades Descentralizadas.....	169

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 O Problema.....	13
1.2 Pergunta de Pesquisa.....	14
1.3 Objetivos.....	14
1.3.1 Objetivo Geral.....	14
1.3.2 Objetivos Específicos.....	14
1.4 Justificativa e Contribuições.....	14
1.5 Delimitações da Pesquisa.....	16
2 REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1 Sociedade do Conhecimento.....	17
2.2 Organizações Intensivas em Conhecimento.....	20
2.3 Mudança e Liderança em Organizações Intensivas em Conhecimento.....	23
2.3.1 Mudança Organizacional.....	24
2.3.2 Papéis do Líder na Mudança Organizacional.....	28
2.3.3 Teorias da Liderança.....	32
2.3.4 Estilos do Líder.....	41
2.4 Estudos Empíricos Sobre Liderança e Mudança Organizacional.....	46
2.4.1 Estudos Empíricos Internacionais.....	46
2.4.2 Estudos Empíricos Nacionais.....	52
3 METODOLOGIA	54
3.1 Caracterização e Estratégia de Pesquisa.....	54
3.2 Coleta dos Dados.....	56
3.3 Organização e Análise dos Dados.....	57
4 LIDERANÇA E MUDANÇA EM ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO: O CASO DA EMBRAPA CLIMA TEMPERADO	58
4.1 O Contexto da Mudança.....	58
4.1.1 Contexto Externo.....	59
4.1.2 Contexto Interno.....	76
4.1.2.1 A Embrapa Clima Temperado.....	77
4.2 A Importância da Liderança na Mudança.....	83
4.2.1 A História da Liderança.....	84

4.2.2 O Momento de Assumir a Gestão e Implementar a Mudança.....	96
4.2.3 O Estilo de Liderança do Chefe-Geral.....	130
5 LIÇÕES APRENDIDAS.....	136
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	145
REFERÊNCIAS.....	153
Anexo 1: Resumo da Composição da Matriz de Parcerias.....	166
Anexo 2: Resumo dos Indicadores de Avaliação de Desempenho Considerados em 2005.....	167
Anexo 3: Etapas do Processo para Seleção de Chefes-Gerais de Unidades Descentralizadas.....	169
Anexo 4: Roteiro de Entrevista.....	170
Anexo 5: Autorização para a Realização da Pesquisa.....	171
Anexo 6: Termo de Consentimento.....	172

1 INTRODUÇÃO

1.1 O Problema

No mundo atual, o conhecimento vem sendo reconhecido por economistas como o fator mais importante de produção (EVERS, 2002), o que caracteriza a chamada economia do conhecimento.

Um sinal de que uma economia baseada no conhecimento está se desenvolvendo é detectado quando comunidades, ou seja, uma rede de indivíduos, se esforçam para produzir e disseminar conhecimentos até mesmo entre diferentes organizações. Os membros dessas comunidades passam a trabalhar de forma coletiva, tornando-se agentes de mudanças da economia como um todo (DAVID; FORAY, 2003). Esses aspectos evidenciam o fato de que a sociedade está caminhando rumo à sociedade do conhecimento.

As transformações que estão ocorrendo na sociedade fazem com que as organizações também se adaptem às novas exigências (PAIVA et al., 2005), pois, nesta nova sociedade, a mudança é considerada permanente e exige adaptação (MOTTA, 2007). Para isso, é necessário reestruturar o desenho organizacional, onde a informação e o conhecimento passam a ser valorizados tanto internamente quanto externamente (PAIVA et al., 2005).

Surgem, então, as chamadas organizações intensivas em conhecimento, que podem ser definidas como organizações que oferecem ao mercado o uso de conhecimento razoavelmente sofisticado ou produtos baseados no conhecimento (ALVESSON, 2004). Entre os tipos de organizações intensivas em conhecimento, destacam-se as empresas de pesquisa e desenvolvimento (ALVESSON, 2004), onde está inserida a Embrapa.

Esse tipo de organização deve ser capaz de enfrentar desafios, observar novos cenários e focos estratégicos, visando a criação e a disseminação do conhecimento para a sociedade. Para que ela possa enfrentar esses desafios, é necessário que nela predomine um novo estilo de liderança, pois, conforme Senge (2002), o estilo tradicional está baseado nos pressupostos de fraqueza das pessoas e na falta de capacidade destas para dominar as forças de mudança.

Surge, então, a necessidade de compreender qual é este novo estilo de liderança e como esses novos líderes poderão contribuir para que a organização enfrente os desafios da sociedade do conhecimento, onde a necessidade de adaptação é constante.

Para tal, realizou-se este estudo de caso em uma organização intensiva em conhecimento - a Embrapa Clima Temperado - que passou por um processo de mudança que provocou significativa melhoria no seu desempenho, durante o período em que novos líderes assumiram a gestão da organização.

1.2 Pergunta da Pesquisa

Quais são as relações entre liderança e melhoria do desempenho em uma organização intensiva em conhecimento?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Compreender as relações entre liderança e melhoria do desempenho em uma organização intensiva em conhecimento.

1.3.2 Objetivos específicos

- Descrever o processo de mudança ocorrido em uma organização intensiva em conhecimento.
- Descrever a percepção dos líderes e liderados sobre o que é ser líder.
- Descrever o fenômeno da liderança na organização em foco.
- Descrever os papéis dos líderes no processo de mudança e o estilo de liderança.

1.4 Justificativa e Contribuições

Na sociedade do conhecimento, os mercados serão cada vez mais competitivos, a evolução tecnológica fará com que as formas de trabalho evoluam cada vez mais, e as pessoas, assim como as organizações, deverão acompanhar esta evolução para poderem sobreviver às mudanças futuras (SENGE, 1997; KOTTER, 1997).

A necessidade de adaptação constante das organizações, na atual sociedade do conhecimento, faz crescer a importância de se realizarem estudos sobre como conduzir a mudança em organizações intensivas em

conhecimento. Conforme destaca Yukl (2006), liderar mudança “é uma das mais importantes e difíceis responsabilidades da liderança”. Ainda segundo o mesmo autor, “para alguns teóricos, liderar mudança é a essência da liderança, o resto é secundário”.

As mudanças sempre trazem medos e resistências para as pessoas envolvidas, reações que fazem parte da natureza humana e que devem ser cuidadosamente trabalhadas pelos líderes das mudanças (KETS DE VRIES, 1997).

Esta pesquisa contribui para esclarecer como a liderança auxilia durante o processo de mudança organizacional em organizações intensivas em conhecimento. A importância desta pesquisa aumenta na medida em que não foram encontrados trabalhos empíricos nacionais sobre o tema liderança e mudança em organizações públicas de pesquisa agropecuária. Portanto, os resultados deste estudo poderão ser analisados e testados no contexto de outras organizações que apresentem características similares às da Embrapa Clima Temperado.

Este trabalho contribui para explicar como ocorreu o processo de mudança da Embrapa Clima Temperado, que elevou sua posição no sistema de avaliação das Unidades da Embrapa de 30º lugar para 1º lugar, em um curto período de tempo. Acredita-se que o resultado desta pesquisa seja importante para a Embrapa, pois o caso estudado é considerado por muitos como uma das mais relevantes experiências de desenvolvimento institucional no âmbito da empresa (LINHA ABERTA, 2008) e, até o momento, não foram realizadas pesquisas visando compreender esse processo de mudança.

Cabe ressaltar, também, a aderência desta pesquisa ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, pelo fato de se tratar de um estudo de natureza multidisciplinar, envolvendo conteúdos relacionados com as áreas de liderança, comunicação, gestão do conhecimento, administração, psicologia, sociologia, entre outras. Além disso, o estudo é também relevante para este programa de pós-graduação por ter sido realizado em uma organização intensiva em conhecimento, que apresenta características diferenciadas das organizações tradicionais pelo fato de criar e disseminar conhecimentos continuamente. Portanto, para responder à questão norteadora da pesquisa, foi necessário realizá-la em uma organização intensiva em conhecimento.

1.5 Delimitações da pesquisa

Esta pesquisa delimita-se à Embrapa Clima Temperado, uma organização pública de pesquisa agropecuária. O estudo também está delimitado no tempo, uma vez que foi analisado o período entre 2003 e 2005, durante o qual houve uma significativa melhoria no desempenho da organização. Para os objetivos propostos, foram estudados aspectos relacionados à liderança no que diz respeito à mudança. Importa ressaltar, também, que a organização estudada é uma organização intensiva em conhecimento.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Sociedade do Conhecimento

A sociedade passa, atualmente, por um período de mudanças que se configura num processo de deslocamento da sociedade baseada em produção de bens, a chamada sociedade industrial, para a sociedade do conhecimento (GIDDENS, 1991; SANTOS et al., 2008).

A sociedade industrial caracteriza-se por apresentar como principais recursos econômicos a força física, o capital e a terra. Por outro lado, a sociedade do conhecimento apoia seus alicerces no conhecimento como principal fator econômico (EVERS, 2002; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SANTOS et al., 2008; SLAUS, 2007). A sociedade baseada no conhecimento depende, principalmente, da utilização de ideias, em vez de habilidades físicas, e da aplicação de tecnologias, no lugar da transformação de matérias-primas ou da exploração de mão de obra barata (NARASIMHARAO, 2009). Dessa maneira, a nova era se distingue da era passada por considerar o conhecimento como fonte de riqueza.

Um sinal de que a sociedade baseada no conhecimento está se desenvolvendo é detectado quando comunidades, ou seja, redes de indivíduos se esforçam para produzir e disseminar conhecimentos até mesmo entre diferentes organizações. Os membros dessas comunidades passam a trabalhar de forma coletiva, tornando-se agentes de mudanças da economia como um todo (DAVID; FORAY, 2003). O trabalho coletivo permite a aprendizagem por parte dos indivíduos envolvidos nele e a geração de novos conhecimentos, aspectos indispensáveis para que haja prosperidade na sociedade do conhecimento (NARASIMHARAO, 2009).

A construção de sociedades baseadas no conhecimento é um imperativo global, e alguns investimentos necessários para que os países atinjam esse patamar são idênticos para todos (SLAUS, 2007). Na literatura, alguns trabalhos (BHARGAVA, 2007; BRITZ et al., 2006; DAVID; FORAY, 2003; DUFOUR, 2010; EVERS, 2002; MEMEL-FOTÊ, 2003; O'HARA, 2007; SLAUS, 2007) descrevem as áreas consideradas primordiais para receberem tais investimentos a fim de que os países possam chegar à sociedade do conhecimento. As áreas mais citadas podem ser visualizadas no Quadro 1.

1. Saúde
2. Educação
3. PD&I
4. Cultura
5. Tecnologia
6. Disseminação do Conhecimento

Quadro 1 – Áreas consideradas importantes para uma sociedade baseada no conhecimento.

O primeiro item, “saúde”, refere-se aos investimentos relacionados à área da saúde. Esses investimentos são fundamentais para uma sociedade baseada no conhecimento (BHARGAVA, 2007; DAVID; FORAY, 2003; EVERS, 2002; MEMEL-FOTÊ, 2003), pois, ao investirem nessa área, os países estarão investindo no estado físico das pessoas (DAVID; FORAY, 2003), consideradas como seu maior recurso (DUFOUR, 2010).

O segundo item, “educação”, está relacionado à necessidade de investimentos na área da educação (DAVID; FORAY, 2003; DUFOUR, 2010; EVERS, 2002), pois ela é um direito do ser humano (EVERS, 2002). Na sociedade do conhecimento, uma grande disparidade no acesso à educação não é aceitável (EVERS, 2002). Ao contrário, é preciso que os sistemas nacionais invistam em educação e que, as universidades, as faculdades e escolas técnicas, os centros de ciência e ONGs compilem e disseminem conhecimentos (DUFOUR, 2010).

O terceiro item, “PD&I”, diz respeito à importância dos investimentos na área de pesquisa, desenvolvimento e inovação (DAVID; FORAY, 2003; BRITZ et al., 2006; EVERS, 2002; SLAUS, 2007), uma vez que a competitividade exige cada vez mais investimentos nessa área, a fim de que os países possam atender às demandas da nova sociedade através de geração de novos conhecimentos (BRITZ et al., 2006). Ao investir nessa área, um país deve agir estrategicamente e ser habilidoso para fazer parcerias a nível global (DUFOUR, 2010), pois uma sociedade do conhecimento exige integração e transdisciplinaridade, o que significa reunir especialistas de diferentes áreas do conhecimento que atuem de maneira criativa na resolução de problemas e geração de ideias inovadoras (O’HARA, 2007).

Como consequência dos investimentos em PD&I, ocorre uma aceleração da produção do conhecimento, o que reflete na intensificação do progresso científico e tecnológico, aspecto considerado fundamental

em uma sociedade baseada no conhecimento (DAVID; FORAY, 2003; SLAUS, 2007). Embora seja difícil medir com precisão o progresso científico de uma sociedade ou país, é possível identificar sua ocorrência por meio de indicadores como a porcentagem de publicações científicas mais citadas, o número de artigos publicados e altamente classificados em revistas científicas, o número de patentes depositadas no país, entre outros (BRITZ et al., 2006; EVERS, 2002; SLAUS, 2007).

O quarto item, "cultura", indica a importância de investimentos relacionados à cultura do país (BHARGAVA, 2007; EVERS, 2002). Na era do conhecimento, é preciso que haja valorização da cultura de cada país, das suas artes, suas riquezas nacionais e dos seus conhecimentos locais, os quais podem ser disseminados a nível global, possibilitando o reconhecimento do país e das pessoas que nele habitam, bem como a sua disseminação para os demais países (BHARGAVA, 2007; EVERS, 2002).

O quinto item, "tecnologia", está relacionado à necessidade de investimentos na área de tecnologia da informação e comunicação, as chamadas TICs. Segundo os autores consultados (BRITZ et al., 2006; DAVID; FORAY, 2003; EVERS, 2002; SLAUS, 2007), os países devem possibilitar acesso a essas tecnologias, além de capacitação necessária para sua utilização, pois essas tecnologias auxiliam na produção, reprodução, reconfiguração e disseminação do conhecimento (BRITZ et al., 2006). Além disso, as TICs podem ser utilizadas para facilitar a integração das pessoas que necessitam trabalhar coletivamente, proporcionando a interação entre indivíduos localizados em diferentes regiões geográficas e reduzindo o efeito dessas distâncias (CASTELLS, 1999). Por meio das TICs, os conhecimentos podem ser compartilhados em tempo real, sem barreiras de tempo e espaço (BRITZ et al., 2006).

O último item do Quadro 1, "disseminação do conhecimento", refere-se à importância dos investimentos na disseminação de conhecimentos, o que significa que os países devem investir e incentivar o domínio público do conhecimento (MEMEL-FOTÊ, 2003). Em algumas sociedades, o acesso ao conhecimento ainda é limitado. Também existe grandes disparidades, nesse sentido, entre países e grupos sociais (DAVID; FORAY, 2003). No entanto, na sociedade do conhecimento é preciso que as pessoas se beneficiem do conhecimento gerado por determinado indivíduo ou por determinados grupos sociais (DAVID; FORAY, 2003; EVERS, 2002; MEMEL-FOTÊ, 2003).

Além dos investimentos acima citados, é fundamental que os países conscientizem a população a respeito das mudanças que devem

ocorrer para que se possa chegar à sociedade do conhecimento (SLAUS, 2007), isso porque, segundo o autor, embora a construção dessa nova sociedade seja um imperativo global, nem todos os indivíduos compreendem as necessidades de tais mudanças.

Porém, as mudanças são permanentes e geram a necessidade de adaptação em todas as áreas (MOTTA, 2007). Essas transformações fazem com que as organizações também tenham que se adaptar às novas exigências e, para isso, é necessário reestruturar o desenho organizacional, no qual a informação e o conhecimento passam a ser valorizados tanto interna quanto externamente (PAIVA et al., 2005).

O fato é que, na atualidade, o conhecimento está se tornando o único ativo que realmente diferencia as organizações, pois hoje, tanto o capital quanto a infraestrutura têm acesso mais facilitado, enquanto que a mão de obra especializada está mais escassa (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Surgem, então, as chamadas organizações intensivas em conhecimento, as quais serão abordadas na próxima seção.

2.2 Organizações Intensivas em Conhecimento

Durante as últimas décadas, o conhecimento tornou-se um fator importante na gestão e nos estudos das organizações. Grande parte desse interesse tem sido impulsionada pela percepção de que o conhecimento é cada vez mais central na criação de valor para as organizações e, mais genericamente, para o mundo pós-industrial, ou seja, para a sociedade do conhecimento (SCHREYOGG; GEIGER, 2007).

Nesse contexto, surge o conceito de organizações intensivas em conhecimento (ALVESSON, 2004). Estas podem ser definidas como organizações que oferecem ao mercado o uso de conhecimento sofisticado ou produtos (bens ou serviços) baseados no conhecimento. Nelas, o fator econômico predominante é o conhecimento (LYTRAS; POULOU DI, 2006).

As organizações intensivas em conhecimento podem ser classificadas de duas formas (ALVESSON, 2004): a) empresas de serviço profissional; b) empresas de pesquisa e desenvolvimento. As organizações de serviço profissional são as empresas de consultoria em gestão, de engenharia, entre outras. Já as organizações de pesquisa e desenvolvimento incluem as organizações industriais, as farmacêuticas e as de alta tecnologia.

As atividades que prevalecem em organizações intensivas em conhecimento são as de natureza cognitiva, baseadas no trabalho intelectual da maior parte de seus trabalhadores. O trabalho simbólico,

ou seja, a utilização de ideias e conceitos é fundamental nesse tipo de organização (ALVESSON, 2004). O trabalho intelectual permite ao trabalhador maior autonomia na realização das atividades, uma vez que o trabalhador é quem detém conhecimento aprofundado sobre o problema a ser resolvido, bem como a melhor solução a ser implantada (ALVESSON, 2004; NEWELL et al., 2002).

Em virtude desse trabalho intelectual, a maioria dos empregados das organizações intensivas em conhecimento é altamente qualificada (ALVESSON, 2004; LOWE, 2007). A qualificação dos empregados, suas experiências e competências são essenciais para as organizações intensivas em conhecimento, pois estas precisam estar em constante aprendizado e inovação (CHOO, 2006). Segundo Senge (2008), “as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem”. Por isso, em organizações do conhecimento é preciso que os indivíduos estejam dispostos a aprender continuamente, em qualquer circunstância (KOTTER, 1997).

Senge (2008, p.168) ressalta que “a aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre”. Dessa maneira, a criação do conhecimento organizacional exige iniciativa dos indivíduos e interações dentro dos grupos de trabalho, por meio de discussões, observações e compartilhamento de experiências. Essas interações possibilitam a transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A criação do conhecimento organizacional exige uma visão compartilhada dos membros da organização (SENGE, 2008):

Uma visão é realmente compartilhada quando você e eu temos a mesma imagem e assumimos o comprometimento mútuo de manter essa visão, não só individualmente, mas em conjunto. [...] Uma visão compartilhada [...] eleva as aspirações das pessoas. Uma visão compartilhada muda o relacionamento das pessoas com a empresa. Em lugar de “sua empresa”, ela se transforma em “nossa empresa” (p.234).

Assim, o conhecimento organizacional é visto como “um contínuo processo de construção social e ação coletiva, incorporado nas tarefas, nos relacionamentos e instrumentos da organização” (CHOO,

2006). A formação de grupos para a realização do trabalho é, portanto, essencial em organizações intensivas em conhecimento.

O cenário de uma organização intensiva em conhecimento pode ser exemplificado por uma equipe de projeto realizando tarefas de maneira compartilhada e entregando os resultados (LYTRAS; POULUDI, 2006). Esse tipo de trabalho coletivo exige extensiva comunicação para a coordenação e a resolução de problemas (ALVESSON, 2004), pois os integrantes das equipes criam novas ideias por meio de debates e do diálogo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

No entanto, o trabalho em equipe não deve ocorrer apenas no ambiente interno da organização, mas também com parceiros externos (SENGE, 2008), pois as organizações normalmente inovam quando interagem com outras organizações (DEBRESSON et al., 1997). Isso ocorre porque “novos significados florescem num ambiente organizacional onde pontos de vista divergentes convivem lado a lado e onde diferentes interpretações permeiam os domínios umas das outras” (CHOO, 2006, p.387). Além disso, parceiros externos são importantes principalmente para as organizações intensivas em conhecimento que realizam atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação, pois essas atividades requerem enormes quantidades de capital. Ao realizarem alianças estratégicas, as organizações poderão minimizar os custos envolvidos (HSU et al., 2008). Isso evidencia que, na atual sociedade, as organizações não funcionam isoladamente.

Uma organização que oferece produtos ou serviços baseados no conhecimento necessita do reconhecimento e do apoio significativo da sociedade em que atua. Isso se deve ao fato de que o conhecimento, como fenômeno socialmente construído, não existe por si só, mas é dependente do reconhecimento social. Sem ser percebido e reconhecido por outros, o conhecimento não aparece como tal (ALVESSON, 2001). Por isso, uma organização intensiva em conhecimento deve manter (ALVESSON, 2001):

a) Laços sociais com parceiros e outras organizações reconhecidas pela intensidade no conhecimento: esses laços sociais possibilitam à organização ser percebida por interagir com outros organismos intensivos em conhecimento reconhecidos por seu prestígio, o que contribui para a sua credibilidade e o seu reconhecimento.

b) Laços sociais com clientes e consumidores: para as organizações intensivas em conhecimento que atuam no setor de serviços, essas relações são muito significativas, pois, embora a familiaridade não garanta a capacidade de avaliar a competência e as contribuições de uma organização do conhecimento, conhecer a empresa

e sua equipe é uma forma de o cliente reduzir sua incerteza em relação à organização.

c) Vínculos sociais para divulgação dos trabalhos: o que significa que a organização deve investir em *marketing*, a fim de poder convencer o cliente de que a sua solução é a melhor. O *marketing* feito pela organização deve valorizar as soluções propostas para determinados problemas apresentados pelos clientes. Além disso, a organização deve administrar as interações e o trabalho de maneira social e politicamente afinada. Assim, uma organização do conhecimento deve ser capaz de compreender o ambiente onde está inserida e identificar as necessidades desse ambiente, a fim de poder contribuir para a solução dessas necessidades (CHOO, 2006; KANTER et al., 1992). Isso ocorre porque, nessas organizações, o trabalho geralmente está centrado nas demandas do cliente ou da sociedade (ALVESSON, 2004; 2001).

Ainda segundo Choo (2006, p.123), “Mais do que nunca, as organizações estão conscientes de que sua sobrevivência e sua evolução dependem de sua capacidade de dar sentido ou influenciar o ambiente e de renovar constantemente seu significado e seu propósito à luz das novas condições.”

Como se pode observar, o processo de mudança é permanente (MOTTA, 2007), o que exige, por parte das organizações, habilidades para a sua condução (KANTER et al., 1992; MOTTA, 2007; SALES; SILVA, 2007). Por isso, é importante compreender como ocorrem as mudanças e a liderança em organizações intensivas em conhecimento, as quais serão abordadas na próxima seção.

2.3 Mudança e Liderança em Organizações Intensivas em Conhecimento

O objetivo desta seção é fazer uma revisão de literatura sobre mudança organizacional, considerada importante para organizações intensivas em conhecimento, pois estas são desafiadas diariamente a melhorar seu desempenho (COWAN-SAHADATH, 2010; KOTTER, 1997; MOTTA, 2007; ZANELA et al., 1999).

Conforme destacado anteriormente, as organizações intensivas em conhecimento devem ser inovadoras, flexíveis, capazes de estabelecer parcerias (KANTER et al., 1992) e de aprender constantemente (SENGE, 2008), para poderem atender às demandas da sociedade do conhecimento.

Nestas organizações, os líderes são responsáveis por facilitar a aprendizagem, ou seja, por conceberem organizações nas quais as

pessoas expandem suas capacidades de compreender complexidades e de esclarecer visões (SENGE, 2008). Dessa maneira, as organizações intensivas em conhecimento necessitam de um novo estilo de liderança, focado em atividades mais sutis e mais significantes, e seus líderes devem contribuir para as mudanças necessárias à adaptação dessas organizações aos novos cenários (KOTTER 1997; SENGE, 2002). Por isso, esta seção, além de discutir a mudança organizacional, apresenta uma revisão da literatura a respeito dos papéis da liderança na mudança de organizações intensivas em conhecimento.

2.3.1 Mudança Organizacional

Existem, na literatura, diferentes enfoques sobre mudança organizacional (WOOD JR., 1992). Até a década de 1970, a mudança organizacional estava relacionada à mudança de estrutura da organização (organograma, cargos, funções). A partir da década de 1980, as organizações começaram a perceber que não era suficiente modificar apenas suas estruturas, mas também sua cultura, os valores e as crenças dos grupos, a fim de que obtivessem melhores resultados (WOOD JR., 1992; WOOD JR. et al., 1994). Com o tempo, muitos autores passaram a considerar diferentes tipos de mudanças interdependentes na organização, entre as quais destacam-se a mudança estratégica, a estrutural, a tecnológica e a comportamental, entre outras (ZANELA et al., 1999).

Kochan e Useen (1992) analisam a mudança organizacional de uma forma sistêmica, uma vez que ela envolve quatro atividades altamente interdependentes: a reestruturação estratégica, a utilização de tecnologia e de recursos humanos para obter vantagem estratégica, e o redesenho das estruturas e fronteiras da organização. Os autores consideram que a organização eficaz é aquela que atende às expectativas dos vários interessados, incluindo acionistas, empregados, clientes e as sociedades nas quais estão inseridas.

Motta (2000) considera que, para mudar, a organização deve ser analisada sob várias perspectivas: estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política. O autor define temas prioritários a serem considerados em cada perspectiva, durante o processo de mudança. A perspectiva estratégica está relacionada às interfaces da organização com o ambiente; a perspectiva estrutural diz respeito à adequação de autoridade formal e responsabilidades; a perspectiva tecnológica refere-se à modernização de recursos materiais e intelectuais, para realização do trabalho; a perspectiva humana considera a motivação das pessoas e

sua autonomia para trabalhar; a perspectiva cultural está relacionada à coesão interna da organização; e a perspectiva política relaciona-se ao estabelecimento de novas prioridades que atendam aos interesses individuais e coletivos.

Wood Jr. et al. (1994) tratam a mudança organizacional como “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização” (p.64). Os autores classificam a mudança organizacional de três maneiras: a) quanto à natureza: envolvendo mudanças estruturais, estratégicas, culturais, tecnológicas e mudanças relacionadas a recursos humanos; b) quanto à relação da organização com o ambiente: sendo reativa, quando for uma resposta à mudanças do ambiente, ou voluntária, quando for uma antecipação baseada em expectativas; c) quanto à forma de implementação: reeducativa, coercitiva ou racional.

Kanter et al. (1992) estabelecem, a partir de várias fontes, uma série de táticas consideradas importantes para organizações que almejam implementar mudanças significativas. Os autores chamam essas táticas de “Dez Mandamentos para a mudança”: 1) analisar a organização e sua necessidade de mudança; 2) criar uma visão compartilhada e uma direção comum; 3) separar as rotinas do passado que não funcionam mais e ir além delas; 4) criar um senso de urgência; 5) ser guiada por um líder; 6) unir-se a patrocínio político, ou seja, construir uma ampla base de apoio à liderança; 7) estabelecer um plano de implementação estabelecendo datas; 8) desenvolver estruturas de habilitação, o que significa criar novos mecanismos para implementar a mudança; 9) fortalecer a comunicação e envolver as pessoas e estimular a honestidade; 10) reforçar e institucionalizar a mudança.

Kotter (1997), em sua abordagem, descreve oito erros muito comuns, os quais deveriam ser evitados na mudança organizacional: 1) permitir complacência excessiva; 2) falhar na criação de uma coalizão administrativa forte; 3) subestimar o poder da visão; 4) comunicar a visão de forma ineficiente; 5) permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão; 6) falhar na criação de vitórias a curto prazo; 7) declarar vitória prematuramente; 8) negligenciar a incorporação sólida de mudanças à cultura corporativa. O autor estabelece um processo de oito etapas para conduzir a mudança organizacional, onde considera importante: 1) o estabelecimento de um senso de urgência; 2) a criação de uma coalizão administrativa; 3) o desenvolvimento de uma visão e estratégia; 4) a comunicação da visão da mudança; 5) o investimento no *empowerment* dos funcionários para ações abrangentes; 6) a realização de conquistas a

curto prazo; 7) a consolidação de ganhos e a produção de mais mudanças; 8) o estabelecimento de novos métodos na cultura.

Embora as abordagens de Kanter et al. (1992) e Kotter (1997) sejam consideradas importantes para esta pesquisa, o modelo que serviu de base para analisar o processo de mudança deste estudo de caso foi o modelo proposto por Pettigrew (1987), por ser o que atendia mais especificamente aos objetivos propostos.

Pettigrew (1987) estabelece um modelo para analisar processos de mudança. Esse autor aborda a mudança de maneira contextual, pois considera, além da estrutura da organização, uma complexa rede política e cultural a ser investigada. Esses aspectos são importantes para organizações públicas intensivas em conhecimento, como é o caso do objeto de estudo desta pesquisa.

Para Pettigrew (1987), a análise da mudança deve considerar as ligações existentes entre as transformações da sociedade e o conteúdo, contexto e processo da mudança. O ponto de partida para essa análise é a noção de que a formulação do conteúdo de qualquer nova mudança, inevitavelmente, implica em uma gestão do seu contexto e do processo. A abordagem analítica para compreender as origens, o desenvolvimento e a implementação da mudança organizacional envolve questões sobre o contexto, o processo e o conteúdo da mudança, conforme a Figura 1, juntamente com as interconexões entre as três grandes categorias de análise: o contexto é o “porquê” da mudança, o processo é o “como” aconteceu a mudança, e o conteúdo refere-se a “o que” mudou (PETTIGREW, 1987).

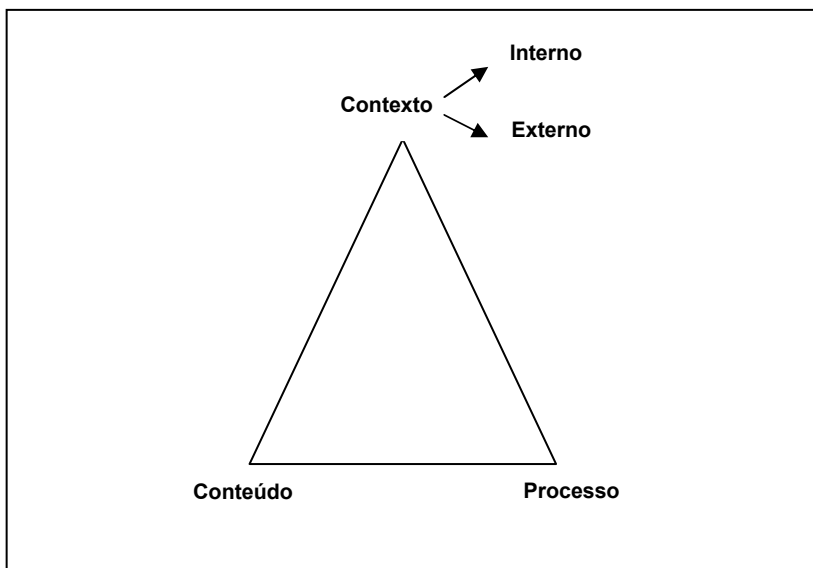


Figura 1 – Modelo metodológico para análise da mudança.
Fonte: Pettigrew, 1987.

O contexto se refere às condições que antecedem a mudança, a estrutura interna, os aspectos culturais e políticos, o contexto em que ocorre a liderança, assim como as características gerais do contexto externo da empresa, a partir do qual grande parte da legitimidade para a mudança é derivada (PETTIGREW, 1987). O contexto externo se refere ao ambiente social, competitivo, econômico e político com o qual a empresa opera. O contexto interno se refere à estrutura, à cultura corporativa e ao contexto político dentro da empresa, através dos quais as ideias para a mudança devem ser contínuas. O processo de mudança se refere às ações, reações e interações das diversas partes interessadas, que pretendem deslocar a empresa do seu estado presente para um estado futuro. O conteúdo refere-se a áreas específicas de transformação em análise (PETTIGREW, 1987).

O conteúdo da mudança é, em última análise, um produto de um processo moldado por aspectos políticos e culturais. Ao enfatizar elementos políticos na análise da mudança, há a possibilidade de se explicar as continuidades e as mudanças. No que diz respeito aos aspectos culturais, a transformação da empresa pode envolver um desafio para a cultura dominante, o que deixa claro por que os processos

de detecção, justificativa, criação e estabilização de grandes mudanças podem ser tão tortuosos e longos (PETTIGREW, 1987).

A cultura da organização é, portanto, um aspecto importante a ser considerado durante a mudança organizacional (PETTIGREW, 1987; SCHEIN, 2004; WOOD JR., 1992; YUKL, 2006). A cultura implica opiniões, crenças e valores que são compartilhados por membros de um grupo ou organização (SCHEIN, 2004; YUKL, 2006) e que fornecem os sistemas de significado e interpretação que filtram sinais ambientais e intraorganizacionais (PETTIGREW, 1987). Em situações em que a mudança ameaça a cultura da organização, é possível que ocorram resistências em relação à mudança (YUKL, 2006).

Para superar as resistências e os desafios impostos pela mudança organizacional, a organização precisa saber liderar a mudança (KOTTER, 1997). A liderança deve ser considerada como um dos elementos centrais capazes de desafiar e mudar as crenças fundamentais, a estrutura e a estratégia da empresa. Isso significa que a liderança deve ser vista como um processo contínuo no contexto da mudança (PETTIGREW, 1987). Por isso, é importante compreender os papéis do líder na mudança organizacional, assunto a ser abordado na próxima seção.

2.3.2 Papéis do Líder na Mudança Organizacional

Existem, na literatura, diversos autores que analisam os papéis da liderança (FLEURY, 2008). Porém, para atender aos objetivos desta pesquisa, o objetivo desta seção é fazer uma revisão da literatura existente sobre os papéis do líder na mudança organizacional.

Uma das responsabilidades mais importantes e difíceis dos líderes é conduzir e facilitar o processo de mudança em uma organização (YUKL, 2006). Para obter êxito na implementação dessa mudança, os líderes podem exercer diferentes papéis (YUKL, 2006).

Nesse sentido, um dos seus papéis fundamentais é o manejo da cultura organizacional (SCHEIN, 2004). Segundo o autor, o líder pode atuar de diferentes maneiras na formação da cultura, ou na sua transformação. Na etapa de formação da organização, a cultura tende a ser uma força de crescimento positiva, a ser elaborada, desenvolvida e articulada (SCHEIN, 2004). Dessa maneira, o líder ajuda na formação da cultura ao introduzir na organização seus valores, suas crenças e seus pressupostos, os quais podem ser identificados pela forma como ele reage a incidentes críticos e a crises organizacionais; como ele aloca recursos; como ele atribui recompensas e *status*; como ele delibera a

modelagem de papéis e o treinamento; como ele faz recrutamento, seleção, promoções e demissões (YUKL, 2006; SCHEIN, 2004).

Com o passar do tempo, a cultura organizacional se diversifica, e subculturas diferentes vão sendo formadas. Nessa etapa, a cultura já está formada, e cabe ao líder reconhecer as diferenças culturais e encontrar maneiras de coordenar, alinhar ou integrar as diferentes subculturas por meio do diálogo, que manterá o respeito mútuo e criará a ação coordenada (SCHEIN, 2004). O líder deve, também, perceber e respeitar os pressupostos culturais da organização, a fim de que a mudança não seja imposta e sim construída com a participação de todos (KARSTEN et al., 2009; SCHEIN, 2004), caso contrário, poderá haver resistências por parte dos liderados (YUKL, 2006).

A resistência à mudança é um fenômeno comum nas organizações (KOTTER; SALES; SILVA, 2007; SCHLESINGER, 1980; YUKL, 2006; ZANELA et al., 2007), pois não é fácil, para as pessoas, compreenderem a mudança e se comprometerem com ela (KOTTER, 1997). As resistências poderão acontecer devido a uma série de razões, como a falta de confiança, a crença de que a mudança é desnecessária e inviável, o medo do fracasso, a perda de *status* e poder, a ameaça à cultura da organização, entre outras (KOTTER; SCHLESINGER, 1980; KOTTER, 1997; YUKL, 2006). Para enfrentar as resistências, os líderes precisam estabelecer maneiras de conseguir a confiança e o comprometimento dos empregados em relação à mudança organizacional (YUKL, 2006).

Um dos papéis do líder no combate à resistência é o de disseminador de informações (MINTBERG, 1973). O líder pode exercer este papel transmitindo aos seguidores uma visão positiva do futuro, o que poderá justificar os desafios a serem enfrentados durante a mudança, causando motivação nos seguidores (CALDWELL, 2003; EISENBACH et al., 1999; KANTER et al., 1992; KOTTER, 1997; KOTTER; SCHLESINGER, 1980; YUKL, 2006). Ao comunicar essa visão, o líder revela aos seguidores os objetivos da mudança e a direção a ser seguida (KOTTER, 1997). A visão deve incluir um conteúdo ideológico, que apela para valores compartilhados com os seguidores, os ideais acerca de clientes e empregados, e a missão da organização (YUKL, 2006).

No entanto, não basta comunicar a visão da mudança: é preciso liderar por meio do exemplo (CALDWELL, 2003; KOTTER, 1997), significando que o líder deve demonstrar um comportamento consistente com a visão da mudança, o que resultará em credibilidade e confiança por parte dos seguidores (BROWN; TREVIÑO, 2006; GOLSLING;

MINTZBERG, 2003; KOTTER, 1997; MAAK; PLESS, 2006; SENGE, 2000).

Para que os seguidores se comprometam com a mudança organizacional, é necessário que eles se sintam envolvidos nesse processo. Cabe ao líder escutar e envolver os seguidores (ALVESSON; SVENINGSSON, 2003; KOTTER; SCHLESINGER, 1980; SCHEIN, 2004; STADLER; HINTERHUBER, 2005;), para que eles possam expressar as suas necessidades e participar do processo de mudança (KOTTER; SCHLESINGER, 1980; SCHEIN, 2004) sem que se sintam ameaçados (SENGE, 2000). Neste caso, o diálogo intenso com os seguidores torna-se indispensável (ALVESSON; SVENINGSSON, 2003; STADLER; HINTERHUBER, 2005). Ao dialogar, o líder poderá atribuir responsabilidades às pessoas resistentes, para que atuem em alguns aspectos do projeto de mudança, gerando o seu comprometimento e a neutralização das suas resistências (KOTTER; SCHLESINGER, 1980). Dessa maneira, cabe ao líder o papel de gerenciar o envolvimento das pessoas nos processos de mudança (BOSSIDY; CHARAN, 2003).

No entanto, a responsabilidade de implementar a mudança é de todos os membros da organização (CALDWELL, 2003; KOTTER, 1997), pois as organizações são criações humanas, instrumentos humanos concebidos para realizar propósitos específicos, por meio dos esforços combinados de muitas pessoas (KANTER et al., 1992). Por isso, não cabe ao líder executar todas as tarefas (FLEURY, 2008; GOSLING; MINTZBERG, 2003), mas sim, estabelecer estruturas que facilitem a sua execução, e proporcionar condições e ter atitudes que garantam a execução do trabalho (GOSLING; MINTZBERG, 2003; KANTER et al., 1992). Para atingir esse objetivo, o líder deve assumir o papel de engajador (GOSLING; MINTZBERG, 2003), incentivando a colaboração entre os demais, exercendo menos controle e proporcionando aos seguidores a execução de suas atividades com autonomia (GOSLING; MINTZBERG, 2003).

Além disso, o líder deve ajudar as pessoas a compreenderem as forças sistêmicas que moldam a mudança. Para atingir esse objetivo, ele assume o papel de professor (SENGE, 2008), ajudando as pessoas a visualizarem a realidade de maneira mais apurada, mostrando aos seguidores “como as diferentes partes da organização interagem” e como atitudes individuais causam impactos na organização como um todo (SENGE, 2008, p. 383).

Outro aspecto importante, enfatizado por teóricos na literatura recente, está relacionado à importância do discurso do líder em tempos

de mudança organizacional (ALVESSON; SVENINGSSON, 2003; HARRISON; YOUNG, 2005; KARSTEN et al., 2009; PLOWMAN et al., 2007; SENGE, 2000; SEYRANIAN; BLIGH, 2008), pois é por meio do discurso que ele exerce seu papel de disseminador de informações. Por isso, o líder deve ser hábil ao se comunicar (ROK, 2009). Pesquisas recentes revelam algumas táticas (SEYRANIAN; BLIGH, 2008) a serem utilizadas pelo líder em seus discursos, as quais poderão trazer benefícios na implantação da mudança:

- a) O líder deve utilizar linguagem familiar, para que as pessoas compreendam facilmente a mensagem transmitida (PLOWMAN et al., 2007; SEYRANIAN; BLIGH, 2008).
- b) O líder deve usar palavras que envolvam os seguidores, como “nós”, “o nosso grupo”. Essas expressões transmitem aos seguidores a ideia do trabalho coletivo e fazem com que as pessoas se sintam comprometidas e motivadas com a mudança, atuando coletivamente (PLOWMAN et al., 2007; SEYRANIAN; BLIGH, 2008).
- c) O líder deve informar aos seguidores os resultados concretos adquiridos no decorrer do processo de mudança, para mostrar o cumprimento das suas promessas e a realização de progressos em nome do coletivo (BROWN; TREVIÑO, 2006; SEYRANIAN; BLIGH, 2008), o que desperta confiança e motivação por parte dos seguidores (KOTTER, 1997). Ao agir dessa maneira, o líder demonstra que está agindo conforme seu discurso (SENGE, 2000). Esses resultados positivos também devem ser comunicados às pessoas externas à organização. Nesse caso, o líder exerce o papel de porta-voz (MINTZBERG, 1973).

Uma vez que as organizações intensivas em conhecimento devem ser capazes de aprender e de inovar constantemente (DOVEY; FENECH, 2007; SENGE, 2008), e, segundo Senge (2000, p. 616), “a inovação se consegue em uma cultura que abraça e cultiva a aprendizagem e a mudança”, cabe ao líder estimular a aprendizagem dos seguidores, capacitando-os para a mudança (YUKL, 2006), e incentivar a criatividade, para que a organização se envolva em projetos de inovação (DOVEY; FENECH, 2007; STADLER; HINTERHUBER, 2005).

As atividades de inovação são beneficiadas quando a organização estabelece parcerias para trabalhar, pois ela normalmente inova quando interage com outras organizações (DEBRESSON et al., 1997; KANTER

et al., 1992). Dessa maneira, também cabe ao líder o papel de ativista social, o que significa estabelecer contatos com pessoas externas à organização para construir novas parcerias (PARSTON, 2000). Nesse caso, o líder também exerce o papel de negociador (FLEURY, 2008) com os parceiros, salientando a importância do estabelecimento de parcerias para ambas as partes.

No que diz respeito à aprendizagem, é importante ressaltar que não somente os seguidores devem aprender constantemente, mas o líder também deve assumir o papel de aprendiz permanente (KOTTER, 1997; SCHEIN, 2004), o que exige dele novos níveis de percepção e discernimento do mundo que o cerca.

2.3.3 Teorias da Liderança

As teorias que atendem mais especificamente aos objetivos desta pesquisa são as fundamentadas na liderança como um processo (NORTHOUSE, 2004) porque, na mudança organizacional, o relacionamento e a cooperação entre líderes e seguidores são fundamentais (STADLER; HINTERHUBER, 2005).

Na liderança como um processo, o líder influencia os seguidores e é influenciado por eles. A liderança não é unidirecional, pois não reside somente no líder. É um evento interativo entre líderes e seguidores, e acontece em grupos que têm um propósito comum. Portanto, a liderança ocorre e tem seus efeitos em contextos onde os indivíduos estão em busca de um objetivo comum. Embora os líderes e seguidores estejam ligados, é o líder que muitas vezes inicia o relacionamento e encarrega-se de mantê-lo, além de criar os vínculos de comunicação (NORTHOUSE, 2004).

O objetivo desta seção é fazer uma revisão das teorias da liderança consideradas importantes para esta pesquisa. Nela, são abordadas as teorias da liderança transformacional, liderança participativa e liderança distribuída. Na revisão, foram considerados os textos de autores tradicionais da liderança: Avolio, Bass, Burns, Gronn, Northouse, Steidlmeier e Yukl, entre outros.

2.3.3.1 Liderança Transformacional

Uma das teorias que atualmente têm sido foco de muitas pesquisas é a da liderança transformacional, cujo enfoque maior está nos elementos carismáticos e afetivos da liderança (NORTHOUSE, 2004).

As teorias da liderança transformacional foram fortemente influenciadas por James McGregor Burns (1978), que faz uma distinção entre liderança transformacional e liderança transacional. Para o autor, a liderança transformacional está centrada nos valores morais dos seguidores, em uma tentativa de aumentar a consciência destes para as questões éticas e de mobilizar suas energias e seus recursos para reformar as instituições. A liderança transacional, segundo o autor, refere-se à maior parte dos modelos de liderança, focada nas trocas que ocorrem entre líderes e seguidores. Para líderes de organizações, a liderança transacional significa proporcionar salários e outros benefícios em troca do trabalho (NORTHOUSE, 2004; YUKL, 2006).

Embora muitas teorias da liderança transformacional tenham sido fortemente influenciadas pelas ideias de Burns (1978) e de teóricos como Bennis e Nanus (1985), Tichy e DeVanna (1986), ultimamente existem mais pesquisas empíricas sobre a teoria formulada por Bass (1985), em meados da década de 1980.

Bass (1985) também diferencia liderança transacional de liderança transformacional. A liderança transacional, segundo o autor, envolve um intercâmbio entre líderes e seguidores, a fim de que sejam satisfeitas as necessidades materiais e psíquicas dos subordinados, em troca de serviços prestados por eles (BASS [b], 1990). No entanto, a liderança transacional não gera entusiasmo com os objetivos da tarefa (YUKL, 2006): os seguidores são motivados pelas promessas dos líderes, pelos elogios e recompensas (BASS; STEIDLMEIER, 1999). Já a liderança transformacional proposta por Bass (1985) é uma versão ampliada e refinada da teoria transformacional de Burns (1978). A liderança transformacional (BASS, 1985), está focada nas necessidades dos seguidores, nas relações entre os líderes e os membros da organização, nos elementos emocionais e na conscientização dos seguidores sobre a importância do trabalho (BASS [b], 1990; NORTHOUSE, 2004; YUKL, 2006).

A liderança transformacional transforma e motiva os seguidores a superarem seus próprios interesses, em prol dos interesses da organização ou da equipe (BASS; AVOLIO, 1990; BASS; STEIDLMEIER, 1999; YUKL, 2006). Isso ocorre porque a liderança transformacional vincula as tarefas a serem realizadas às necessidades dos seguidores e conscientiza-os sobre a importância da ética na sua execução (YUKL, 2006). As normas éticas e os ideais de comportamento não são impostos aos seguidores, mas livremente abraçados por eles (BASS; STEIDLMEIER, 1999). Como consequência, os seguidores sentem confiança, admiração, lealdade e

respeito para com o líder e são motivados por ele a fazerem mais do que normalmente se espera deles (BASS; AVOLIO, 1990; NORTHOUSE, 2004; YUKL, 2006). Essa motivação não é conseguida através da coerção, mas sim com um compromisso dos liderados (BASS; STEIDLMEIER, 1999).

Outro aspecto importante da liderança transformacional é que os seguidores não são meios de autossatisfação do líder, mas são considerados fins em si mesmos (BASS; STEIDLMEIER, 1999). Embora o líder transformacional desempenhe um papel fundamental no desencadeamento de mudanças, os seguidores e os líderes estão inextricavelmente unidos no processo dessa transformação (NORTHOUSE, 2004). Além disso, enquanto o líder transacional trabalha dentro da cultura organizacional existente, o líder transformacional é capaz de modificá-la (BASS [b], 1990).

No entanto, embora distintas, características da liderança transformacional e da liderança transacional (BASS [b], 1990) podem ser exibidas pelo mesmo indivíduo, em diferentes intensidades (BASS, 1990 [b]; NORTHOUSE, 2004).

Os modelos de liderança transformacional e transacional (BASS, 1985; BASS; AVOLIO, 1990) incorporam sete fatores diferentes, os quais podem ser utilizados pelos líderes para influenciar e produzir efeitos sobre os seguidores (NORTHOUSE, 2004; YUKL, 2006).

Os fatores transacionais incluem dois tipos de comportamentos: a recompensa contingente e a gestão por exceção (BASS; STEIDLMEIER, 1999; BASS; RIGGIO, 2006; NORTHOUSE, 2004; YUKL, 2006). A recompensa contingente refere-se ao processo de troca entre líderes e seguidores, no qual os seguidores trabalham em troca de recompensas específicas. Nesse caso, o líder procura obter a concordância dos seguidores sobre o que precisa ser feito, e os pagamentos serão efetuados às pessoas que o fizerem (NORTHOUSE, 2004; YUKL, 2006).

A gestão por exceção ocorre quando o líder faz críticas corretivas ou avaliações negativas sobre as tarefas executadas pelos seguidores (BASS; STEIDLMEIER, 1999; NORTHOUSE, 2004) e se apresenta de duas formas: gestão ativa e gestão passiva (NORTHOUSE, 2004; YUKL, 2006). A gestão ativa ocorre quando o líder monitora o trabalho dos seguidores e corrige rapidamente os seus erros, isto é, no momento exato em que ocorrem (BASS; STEIDLMEIER, 1999; NORTHOUSE, 2004). Nesse sentido, o líder procura erros e aplica regras para evitá-los (YUKL, 2006). A gestão passiva intervém somente quando os problemas surgem ou quando as normas não são cumpridas (BASS;

STEIDLMEIER, 1999; NORTHOUSE, 2004). Nesse caso, o líder faz uso de punições (YUKL, 2006) como, por exemplo, a de avaliar negativamente o trabalho do seguidor sem ter chamado sua atenção no momento em que o trabalho foi executado de maneira incorreta (NORTHOUSE, 2004).

Quanto aos fatores transformacionais, são estabelecidos quatro tipos de comportamentos: a influência idealizada, a estimulação intelectual, a consideração individualizada e a motivação inspiradora (BASS, 1985; BASS; AVOLIO, 1990; BASS; STEIDLMEIER, 1999; BASS; RIGGIO, 2006; NORTHOUSE, 2004; YUKL, 2006). Esses fatores serão detalhados na seção 3.4.1, Estilo do Líder Transformacional.

2.3.3.2 Liderança Participativa

A liderança participativa é um tema central de investigação nas ciências organizacionais (KOOPTMAN; WIERDSMA, 1998). Outros termos comumente usados para se referir aos aspectos da liderança participativa incluem consulta, tomada de decisão conjunta, partilha do poder, descentralização, autonomia e gestão democrática (YUKL, 2006).

As pesquisas sobre liderança participativa enfatizam a perspectiva do líder no compartilhamento do poder (YUKL, 2006) pois, segundo diversos autores, a liderança participativa envolve esforços de um líder para incentivar e facilitar a participação de outras pessoas na tomada de decisões (CHEN; TJOSVOLD, 2006; NORTHOUSE, 2004; YUKL, 2006). Alguns autores salientam que líderes interessados em criar um ambiente de trabalho de alto desempenho, com trabalhadores satisfeitos e comprometidos, precisam estar abertos para a participação dos empregados (MULKI; JARAMILLO; LOCANDER, 2006; ROK, 2009). Por isso, o envolvimento de outras pessoas na tomada de decisões é, muitas vezes, parte necessária do processo político para obter decisões aprovadas e implementadas nas organizações (YUKL, 2006).

Além disso, é preciso que esses líderes sejam transparentes e íntegros em suas decisões para que haja o desenvolvimento de uma cultura de liderança participativa, através da qual o líder demonstra sua sensibilidade às reações dos empregados (ROK, 2009).

Dessa maneira, a liderança participativa envolve a utilização de diferentes procedimentos de decisão, que permitem que outras pessoas tenham alguma influência sobre as decisões do líder (CHEN; TJOSVOLD, 2006; YUKL, 2006). Em relação à tomada de decisões, a

maioria dos teóricos reconhece quatro procedimentos distintos e significativos (SOMECH, 2002; YUKL, 2006), descritos a seguir:

1. Decisão Autocrática: o líder toma uma decisão sozinho, sem pedir opiniões ou sugestões de outras pessoas, e essas pessoas não têm influência direta sobre a decisão tomada pelo líder. Portanto, não há participação dos liderados nas decisões do líder.
2. Consulta: O líder pergunta para outras pessoas as suas opiniões e ideias e, depois de considerar seriamente as sugestões e preocupações recebidas, toma a decisão sozinho.
3. Decisão Mista: O líder reúne-se com outros, para discutir o problema de decisão e tomar uma decisão em conjunto. O gerente não tem mais influência sobre a decisão final do que qualquer outro participante.
4. Delegação: O líder dá a um indivíduo ou grupo a autoridade e a responsabilidade para a tomada de uma decisão. O gerente geral especifica limites dentro dos quais a escolha final deve cair, e a aprovação prévia pode ou não ser exigida antes da decisão ser implementada.

É importante ressaltar que esses procedimentos de decisão são descrições abstratas, pois o comportamento real dos líderes raramente se encaixa perfeitamente nessas descrições (YUKL, 2006). O comportamento real pode envolver uma mistura de elementos dos processos de decisão, que caracterizará procedimentos diferentes dos acima apresentados, tais como a consulta sobre o diagnóstico do problema sem envolver a escolha final entre as possíveis soluções; ou a consulta sobre a escolha final, entre um conjunto limitado de soluções pré-determinadas (YUKL, 2006).

Além disso, o comportamento participativo tem uma qualidade dinâmica e pode mudar ao longo do tempo. Por exemplo, o que era inicialmente consulta pode evoluir para uma decisão conjunta. O que era inicialmente uma decisão em grupo pode tornar-se consulta, como quando se torna evidente que o grupo está em um impasse e o líder necessita tomar a decisão final (YUKL, 2006).

A liderança participativa oferece alguns benefícios (SOMECH, 2003; YUKL, 2006), dependendo da influência dos participantes na tomada de decisão (YUKL, 2006). Entre estes, é importante destacar uma maior qualidade da decisão, maior aceitação da decisão por parte dos participantes, maior satisfação com o processo de decisão e maior

desenvolvimento de habilidades para a tomada de decisão (SOMECH, 2003; YUKL, 2006).

O aumento da qualidade da decisão pode ser obtido em situações nas quais pessoas detentoras de informações e conhecimentos que o líder desconhece aceitam participar e cooperar na busca de uma boa solução para um problema de decisão (EREZ; ARAD, 1986; SOMECH, 2003; YUKL, 2006). Nessas situações, é importante haver confiança mútua e lealdade entre líderes e seguidores, para que haja responsabilidade e colaboração na decisão (CHEN; TJOSVOLD, 2006; SOMECH, 2002). No entanto, se os participantes e o líder tiverem objetivos incompatíveis, a cooperação é improvável. Quando os membros têm diferentes percepções do problema ou prioridades diferentes para os vários resultados, é difícil descobrir uma decisão de alta qualidade: o grupo pode não chegar a um acordo ou pode se contentar com um mau acordo (YUKL, 2006). Por isso, os líderes devem estar cientes da importância da escolha dos funcionários que vão participar das decisões, os quais devem apresentar atitudes e habilidades que correspondam às exigências do trabalho, a fim de facilitar a criação de um ambiente produtivo, capaz de promover satisfação nas atividades e comprometimento dos empregados (MULKI; JARAMILLO; LOCANDER, 2006).

A aceitação de uma decisão ocorre quando pessoas que influenciaram consideravelmente a tomada de uma decisão se identificam com ela e percebem que participaram dela. Esse sentimento de posse aumenta a motivação e o comprometimento das pessoas para a implementação da decisão com sucesso (EREZ; ARAD, 1986; YUKL, 2006). Ao se sentirem compromissadas, as pessoas apresentam comportamentos coerentes com os objetivos organizacionais e evitam comportamentos que possam trazer prejuízos ou projetar uma imagem negativa da organização (MULKI; JARAMILLO; LOCANDER, 2006). A participação também oferece melhor compreensão da natureza do problema da decisão e as razões pelas quais uma alternativa foi escolhida e as outras, rejeitadas, o que contribui para maior aceitação da decisão (YUKL, 2006).

A satisfação com o processo de decisão também pode ocorrer pelo simples fato de as pessoas serem convidadas a participar da tomada de decisão, pois, ao terem a oportunidade de expressar opiniões e preferências sobre uma decisão, as pessoas se sentem respeitadas e valorizadas (EREZ; ARAD, 1986; MULKI; JARAMILLO; LOCANDER, 2006; YUKL, 2006).

Além disso, quando as pessoas participam de tomadas de decisões complexas, tornam-se mais experientes e podem desenvolver habilidades para a tomada de decisão (YUKL, 2006).

No entanto, a obtenção dos benefícios citados vai depender da quantidade de participantes realmente envolvidos no processo de tomada de decisão, o qual envolve a identificação dos problemas e a identificação e implementação das soluções. Nesse sentido, os participantes envolvidos em todos os aspectos do processo de decisão aprendem mais do que aqueles que apenas contribuem para um aspecto (YUKL, 2006).

2.3.3.3 Liderança Distribuída

O termo “liderança distribuída” foi criado pelo psicólogo australiano C. A. Gibb, em 1954. Gibb desafiou a tradicional suposição de que a liderança estava presente em um único indivíduo e argumentou que esses papéis poderiam ser dispersos por toda a equipe (DAY et al., 2004; GRONN, 2002, 2010). Gibb (1954 apud GRONN, 2010) fez uma importante distinção entre liderança focada ou monopolizada e liderança distribuída. Para ele, a liderança monopolizada é aquela que está presente em uma pessoa ou líder, considerado como foco para os membros do grupo. Já a liderança distribuída está dispersa entre alguns integrantes do grupo. Segundo Gibb, citado por Gronn, isso ocorre porque muitas vezes há colaborações dentro dos grupos, que possibilitam a emergência de pessoas diferentes como influentes devido a seus conhecimentos e suas experiências (GRONN, 2002, 2010).

As ideias de Gibb permaneceram adormecidas por aproximadamente três décadas. Embora ele tenha sido citado por dois autores, em 1986 e em 1989, os estudos nesta área recomeçaram com intensidade em meados dos anos 1990, por outros teóricos (GRONN, 2002, 2010; DAY et al., 2004).

Desde a década de 1990, a liderança distribuída tem sido interpretada de várias maneiras (DAY et al., 2004), porém, entre os diversos estudos encontrados na literatura, é possível identificar três elementos característicos do conceito (BENNETT et al., 2003). Em primeiro lugar, a liderança distribuída é uma propriedade emergente de um grupo ou rede de indivíduos que interagem entre si. Em segundo lugar, a liderança distribuída sugere a abertura das fronteiras da liderança, na medida em que amplifica a rede convencional de líderes ao considerar que indivíduos ou grupos podem contribuir com a liderança. Em terceiro lugar, a liderança distribuída considera a existência de uma

variedade de especialistas distribuídos na organização, os quais podem contribuir com a tarefa da liderança. Se essas capacidades forem reunidas, poderão resultar em ganhos maiores do que a soma das suas contribuições individuais (BENNETT et al., 2003).

Muitos estudos acerca deste tema estão disponíveis na literatura, onde se destacam os trabalhos de Gronn (2002), Graetz (2000), Hartley e Allison (2000), Harris e Chapman (2002), Spillane, Halverson e Diamond (2001), Kets de Vries (1999), Hatcher (2005), Mehra (2006), Leithwood (2007), e outros. Entre esses estudos, o trabalho de Gronn (2002) é considerado o modelo de liderança distribuída que atende aos objetivos desta pesquisa.

O ponto de partida da liderança distribuída proposta por Gronn (2002) é a divisão do trabalho dentro das organizações, a qual envolve papéis, atividades e tarefas a serem controladas e executadas. O aumento da complexidade do ambiente impulsiona as organizações a desenvolverem modos alternativos de articulação do fluxo de trabalho, partindo para a redefinição e reintegração das tarefas, e é durante o trabalho de rearticulação que novas formas de interdependência entre os membros da organização emergem e estimulam a adoção da distribuição da coordenação do trabalho (GRONN, 2002).

Assim sendo, a liderança pode ser um *status* atribuído a um indivíduo ou a um número de pessoas agindo em conjunto dentro da organização. A base dessa atribuição é a influência atribuída voluntariamente por membros da organização a uma ou outra dessas unidades focais. O âmbito de influência abrange o local de trabalho, relacionado com as atividades definidas pelos contratos de trabalho. As pessoas a quem se atribui influência podem ser todos os membros da organização e não apenas os que têm papel gerencial. A duração da influência atribuída pode ser curta ou de longo prazo (GRONN, 2002, 2010).

Os estudos de Gronn (2002) analisam a liderança distribuída de duas formas: pela ação numérica e pela ação concertiva. A liderança distribuída no seu sentido numérico pode ser vista como a soma de suas partes, isto é, a soma da influência atribuída. Isto é possível porque a liderança distribuída é dispersa entre alguns, muitos, ou talvez todos os membros da organização (GRONN, 2002). Segundo o autor, alguns indivíduos, em diferentes ocasiões e em determinados períodos de tempo, podem ser considerados por seus colegas como líderes. A liderança, neste caso, significa influenciar os outros para que façam o que eles não poderiam fazer de outra maneira. O ponto sobre a influência que é exercida é que as pessoas influenciadas estão dispostas

a serem influenciadas, isto é, elas não são forçadas na sua tomada de decisão (GRONN, 2010). Para Gronn (2002), todos os membros da organização podem ser líderes em algum momento.

Mas, existe também uma forma holística de interpretar a liderança distribuída, que é pela ação concertiva, isto é, pelo produto da atividade conjunta, o qual é considerado maior do que a soma das ações individuais (BENNETT et al., 2003). Sob esse aspecto, as partes envolvidas formam uma unidade estrutural íntegra, onde a compreensão entre os envolvidos é tão intensa, que cada um sabe instintivamente como os outros responderão. Nessa forma de liderança existe uma sinergia entre os indivíduos: suas habilidades são complementares, suas disposições pessoais são compatíveis e eles muitas vezes compartilham valores semelhantes (GRONN, 2002, 2010).

Como parte da ação concertiva, três padrões podem ser atribuídos à liderança: a colaboração espontânea, as relações de trabalho intuitivas e as práticas institucionalizadas (GRONN, 2002).

A colaboração espontânea significa que há modos colaborativos de engajamento, que surgem espontaneamente no local de trabalho. Ela ocorre quando um grupo de pessoas com diferentes habilidades e capacidades compartilha seus conhecimentos e regula seus comportamentos para cooperar na resolução de problemas, o que pode ser disseminado para o restante da organização, tornando-se um motivo para a colaboração (GRONN, 2002).

As relações de trabalho intuitivas surgem ao longo do tempo, quando dois ou mais membros da organização confiam uns nos outros e desenvolvem uma estreita relação de trabalho. Nesse contexto, a liderança se manifesta em um espaço de papéis compartilhados entre parceiros que estão cientes de si mesmos como colíderes (GRONN, 2002). Surgem, então, papéis compartilhados, quando os membros do grupo identificam a necessidade de dependência uns dos outros, para atingirem os objetivos planejados (DAY et al., 2004; GRONN, 2002).

Por fim, as práticas institucionalizadas correspondem a uma variedade de relações estruturais e arranjos institucionalizados, que constituem tentativas de regularizar a ação distribuída.

Essas três formas de ação concertiva representam etapas sucessivas de um processo de institucionalização. Em cada caso, os indivíduos agem conjuntamente, formando uma agência conjunta, o que significa que os agentes sincronizam suas ações tendo em conta seus planos, os de seus pares, e seu sentido de pertencer àquele grupo (GRONN, 2000, 2002).

Com base em todo o exposto, é possível identificar duas propriedades da liderança distribuída (GRONN, 2002): a interdependência e a coordenação. A interdependência corresponde ao sentido de dependência recíproca entre dois ou mais membros da organização (GRONN, 2000, 2002). E a coordenação engloba a concepção, elaboração, distribuição, supervisão e o acompanhamento do desempenho do núcleo técnico da organização. Os mecanismos de coordenação, utilizados isoladamente ou em combinação, variam de acordo com as interdependências e atividades a serem gerenciadas (GRONN, 2002).

2.3.4 Estilos do líder

O estilo do líder pode ser definido como o comportamento que ele utiliza para influenciar os seguidores (NORTHOUSE, 2004; SMOKOVITI, 2004).

O interesse por estilos do líder surgiu por meio de um conjunto de experimentos conduzidos em 1938, por Lewin et al. (1939, apud SMOKOVITI, 2004; VAN VUGT et al., 2004), que utilizaram grupos de crianças para estudar abordagens sobre o exercício do controle. Esse estudo identificou três tipos diferentes de estilos de liderança, relacionados à forma da tomada de decisão: o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*.

No estilo autocrático, o líder toma decisões sem consultar os outros (VAN VUGT et al., 2004; VLIERT, 2006) e considera que os membros do grupo devem contribuir sem que seja necessário que ele solicite a participação deles nas decisões (VAN VUGT et al., 2004). Em contraste, o líder com estilo democrático envolve os membros do grupo no processo decisório (VAN VUGT et al., 2004; VLIERT, 2006), embora o processo para a decisão final possa variar. Em alguns casos, o líder pode ter a última palavra, para facilitar o consenso do grupo (VAN VUGT et al., 2004). E o estilo *laissez-faire* minimiza o envolvimento do líder na tomada de decisões e permite que as pessoas tomem suas próprias decisões (VAN VUGT et al., 2004).

Este estudo salientou a importância dos estilos dos líderes para o desempenho e a produtividade dos subordinados (SMOKOVITI, 2004).

Desde 1938, muitos estudos têm se concentrado em estilos de liderança, e surgiram diversas classificações de estilos (SMOKOVITI, 2004). Entre estes, destacam-se o estilo de liderança situacional, o estilo de liderança contingencial, estilos de liderança da teoria do caminho-objetivo, entre outros (NORTHOUSE, 2004). Até meados dos anos

1980 (YUKL, 2006), as pesquisas sobre o comportamento do líder foram dominadas pelo foco em duas categorias amplamente definidas de comportamento: comportamentos orientados à tarefa e comportamentos orientados a relacionamentos (NORTHOUSE, 2004; SMOKOVITI, 2004; YUKL, 2006).

Os comportamentos orientados à tarefa ajudam os membros do grupo a atingirem os seus objetivos (NORTHOUSE, 2004), pois ao líder interessa que a tarefa seja realizada de maneira eficiente e confiável (YUKL, 2006). Os comportamentos orientados a relacionamentos ajudam os subordinados a se sentirem confortáveis uns com os outros, aumentando-lhes a confiança mútua, a cooperação, a satisfação e identificação com a organização (NORTHOUSE, 2004; YUKL, 2006).

Os estudos do Estado de Ohio e da Universidade de Michigan enfatizaram essas duas dimensões e serviram de base para muitas pesquisas que buscavam encontrar o melhor caminho para que os líderes combinassem comportamentos de tarefa e relacionamentos (NORTHOUSE, 2004; SMOKOVITI, 2004). O objetivo dessas pesquisas era encontrar um conjunto universal de comportamentos de liderança capaz de explicar a eficácia da liderança em qualquer situação. No entanto, os resultados desses esforços não foram conclusivos, pois os pesquisadores tiveram dificuldade em identificar o melhor estilo de liderança (NORTHOUSE, 2004; YUKL, 2006).

Pesquisas mais recentes, no entanto, identificaram que não existe o melhor estilo de liderança. O estilo mais eficaz depende da situação (SMOKOVITI, 2004), e cada estilo conduz a diferentes consequências comportamentais entre os seguidores. Dessa maneira, os líderes podem utilizar vários estilos, dependendo da situação (SMOKOVITI, 2004; YUKL, 2006).

Os resultados de novos estudos também mostraram que o estilo do líder não poderia ser explicado com base apenas em comportamentos orientados a relacionamentos ou a tarefas (SMOKOVITI, 2004). Surge então, uma terceira categoria de comportamento do líder, aquele cujo foco é o de incentivar e facilitar a mudança (YUKL, 2006). O comportamento orientado à mudança busca compreender o ambiente e, a partir dessa compreensão, estabelecer formas inovadoras para se adaptar a ele (YUKL, 2006). O Quadro 2 mostra alguns exemplos de comportamentos orientados à mudança (YUKL, 2006).

Monitorar o ambiente externo para detectar ameaças e oportunidades
Explicar a necessidade urgente da mudança
Estudar concorrentes e estrangeiros para obter ideias de melhorias
Comunicar a visão de novas possibilidades para a organização
Incentivar as pessoas a verem os problemas ou oportunidades de maneira diferente
Desenvolver estratégias inovadoras ligadas às competências essenciais
Incentivar e facilitar a inovação e o empreendedorismo na organização
Estimular e facilitar o aprendizado coletivo na equipe ou organização
Experimentar novas abordagens para alcançar objetivos
Fazer mudanças simbólicas consistentes com uma nova visão ou estratégia
Encorajar e facilitar os esforços para implementar grandes mudanças
Anunciar e celebrar progressos da implementação da mudança

Quadro 2 - Exemplos de comportamentos orientados à mudança.

Fonte: Adaptado de Yukl, 2006.

Entre os comportamentos de liderança orientados à mudança, é importante compreender os comportamentos do líder transformacional, por ser o estilo que se aplica aos líderes desta pesquisa.

2.3.4.1 Líder Transformacional

Conforme descrito anteriormente, na abordagem da liderança transformacional, os líderes devem ser capazes de inspirar os seguidores a realizarem os objetivos da organização. Para atingir esse propósito, os líderes transformacionais apresentam determinados comportamentos (BASS, 1985; BASS; AVOLIO, 1990; BASS; RIGGIO, 2006; BASS; STEIDLMEIER, 1999; YUKL, 2006), como mostra o Quadro 3:

Comportamentos Transformacionais
Influência Idealizada
Estimulação Intelectual
Consideração Individualizada
Motivação Inspiracional

Quadro 3: Comportamentos Transformacionais.

Fonte: Adaptado de Yukl (2006).

A “influência idealizada” é o comportamento que desperta emoções fortes, de identificação do seguidor para com o líder. Isso acontece porque o líder transformacional apresenta elevada conduta ética e moral, e por isso ele é visto pelos seguidores como um modelo (BASS; RIGGIO, 2006; YUKL, 2006). O líder transformacional fomenta uma cultura organizacional com elevado nível ético, padrões de recrutamento adequados, treinamento e recompensas, para que ocorra a internalização dos padrões morais a todos os membros da organização (BASS; STEIDLMEIER, 1999). Assim, os líderes manipuladores e desonestos não são considerados líderes transformacionais, mas sim, pseudotransformacionais (BASS; STEIDLMEIER, 1999).

O comportamento do líder transformacional faz com que os seguidores o respeitem, admirem e confiem em suas ações (BASS; RIGGIO, 2006; YUKL, 2006). Como consequência, esse líder desperta nos seguidores um sentido de missão para com a organização (YUKL, 2006). O fator carisma está relacionado às pessoas que influenciam os outros a seguirem a visão que elas propõem (NORTHOUSE, 2004). O carisma é um elemento necessário, na liderança transformacional, mas não é suficiente, por si só, para explicar o processo de transformação (BASS, 1985).

A “estimulação intelectual” é o comportamento que conscientiza os seguidores sobre os problemas a serem resolvidos (YUKL, 2006), estimulando-os a serem criativos e a desenvolverem abordagens inovadoras para lidar com as questões organizacionais (BASS; STEIDLMEIER, 1999; BASS; RIGGIO, 2006; NORTHOUSE, 2004; YUKL, 2006). A estimulação intelectual da liderança transformacional incorpora uma abertura nos processos de avaliação de situações, de formulação da visão e nos padrões de execução. Essa abertura tem uma dimensão transcendente e espiritual e ajuda seguidores a questionarem suposições e gerarem soluções criativas para os problemas (BASS;

STEIDLMEIER, 1999; BASS; RIGGIO, 2006), uma vez que o líder transformacional não faz críticas públicas sobre os erros individuais dos seguidores e nem sobre suas ideias inovadoras (BASS; RIGGIO, 2006).

A “motivação inspiradora” acontece quando o líder motiva e inspira as pessoas ao seu redor a enfrentarem os desafios encontrados no trabalho, de forma a se tornarem comprometidas com a visão da organização (BASS; RIGGIO, 2006; NORTHOUSE, 2004). Na prática, esse líder usa apelos emocionais para concentrar os esforços dos membros do grupo para conseguirem mais do que os seus próprios interesses (NORTHOUSE, 2004). Ele demonstra entusiasmo e otimismo e envolve os seguidores, por lhes apresentar uma visão atraente de estados futuros para a organização, além de se comprometer com essa visão compartilhada (BASS; RIGGIO, 2006; YUKL, 2006). O espírito de equipe também é reforçado por esse tipo de líder (BASS; RIGGIO, 2006; NORTHOUSE, 2004). O recurso inspirador do líder transformacional tende a concentrar-se no melhor das pessoas, na harmonia, na caridade e nas boas obras. Como resultado, ele obtém seguidores engajados nos objetivos comuns da organização (BASS; STEIDLMEIER, 1999).

A “apreciação individualizada” ocorre quando o líder proporciona um clima favorável, escutando atentamente as necessidades individuais dos seguidores (BASS, 1985; BASS; RIGGIO, 2006; NORTHOUSE, 2004) e eleva essas necessidades, para atingir o objetivo da organização (AVOLIO; BASS, 1995). O líder transformacional atua como treinador e conselheiro, ao tentar ajudar as pessoas a crescer e a se tornarem plenamente realizadas (BASS; RIGGIO, 2006; NORTHOUSE, 2004; YUKL, 2006). Suas interações com os seguidores são personalizadas, ou seja, esse líder recorda conversas anteriores, demonstrando estar ciente das preocupações individuais (BASS; RIGGIO, 2006). Além do mais, esse líder pode usar a delegação, para ajudar seguidores a crescer por meio dos desafios pessoais (BASS; RIGGIO, 2006; NORTHOUSE, 2004). Neste caso, as tarefas são monitoradas pelo líder, para que ele possa analisar se os seguidores precisam de direcionamento ou de suporte adicional (BASS; RIGGIO, 2006).

Empiricamente, os comportamentos do líder transformacional tendem a ser altamente correlacionados e é necessário considerar a liderança transformacional como sendo composta por esses quatro componentes (AVOLIO; BASS, 1995) acima citados.

Ao apresentarem esses quatro tipos de comportamento, os líderes transformacionais são reconhecidos como agentes de mudança, que

podem criar e articular uma visão clara para a organização e capacitar os seguidores a alcançarem os padrões mais elevados (NORTHOUSE, 2004). Por isso, líderes transformacionais estão constantemente apoiando e encorajando os seguidores, para que estes mantenham entusiasmo e esforços diante de obstáculos e dificuldades, em tempos de mudança (YUKL, 2006). Líderes transformacionais atuam de maneira enfática e objetiva, visando “trabalhar a autoestima dos indivíduos, para que seja possível um acréscimo moral em toda a coletividade” (SANTOS et al., 2007, p.7). O líder inspirador cria significado para as ações dos seguidores, para que estes se sintam valorizados e estimulados (AVOLIO; BASS, 1995).

Porém, os líderes transformacionais não se preocupam apenas com o desempenho dos seguidores, mas também com o seu crescimento pessoal, para atingirem seu pleno potencial (AVOLIO; BASS, 1995; BASS; AVOLIO, 1990).

2.4 Estudos empíricos sobre liderança e mudança organizacional

O objetivo desta seção é apresentar alguns trabalhos empíricos com foco em liderança em mudança, para mostrar as pesquisas internacionais e nacionais que estão sendo realizadas sobre o tema proposto neste estudo, bem como os métodos utilizados e os resultados encontrados por tais pesquisas. As bases de dados utilizadas para esta pesquisa foram Scopus, Science Direct e Google Acadêmico.

2.4.1 Estudos empíricos internacionais

Em *Transformational leadership in the context of organizational change*, Eisenbach, Watson e Pillai (1999) estudaram a importância da liderança transformacional para o processo de gestão da mudança organizacional. Nesse estudo, os autores traçam um paralelo entre a literatura da mudança e a literatura da liderança transformacional orientada para a mudança. E, por fim, integram essas literaturas abordando a liderança transformacional no contexto da mudança. Os resultados mostram qualidades e cuidados que os líderes transformacionais devem ter para que possam conduzir a mudança com sucesso. Os autores concluem que, ao adotarem um processo de influência social, os líderes poderão obter sucesso na implementação da mudança enfatizando a comunicação com os seguidores e transmitindo-lhes as informações positivas obtidas no decorrer da mudança, a fim de obterem a sua confiança.

Caldwell (2003), em seu estudo *Models of Change Agency: a Fourfold Classification*, realizou uma revisão e clarificação teórica da literatura e uma pesquisa empírica sobre agentes de mudança, que resultou em uma nova proposta de classificação para esses agentes, envolvendo liderança, gerenciamento, consultoria e modelos de equipes. Os resultados do estudo mostram os papéis complexos executados pelos agentes na mudança organizacional, e o autor salienta a importância de conceber as intervenções de mudança como processos nas organizações, os quais devem ser coordenados e efetivamente conduzidos.

Em *Shell, Siemens and DaimlerChrysler: Leading change in companies with strong values*, Stadler e Hinterhuber (2005) estudaram o papel dos líderes no processo de mudança organizacional em três estudos de caso, nos quais analisaram as iniciativas de mudança na Shell, Siemens e DaimlerChrysler. Os resultados da pesquisa mostram que aspectos negativos da mudança podem ser evitados se os líderes considerarem os principais valores das companhias levando em consideração a sua cultura e, ao mesmo tempo, incentivando a criatividade, para que a organização esteja em constante evolução. Os autores também destacam a importância do trabalho em equipe e da contribuição dos seguidores. Nesse caso, Shell e Siemens obtiveram melhores resultados do que DaimlerChrysler, porque apresentaram um estilo de liderança com uma visão mais compartilhada. Os resultados dos estudos também salientam que o papel dos líderes está em escutar os seguidores, atribuindo responsabilidades às equipes. Isso quer dizer que o diálogo intensivo com os empregados é indispensável.

A pesquisa *Process-based leadership: Fair procedures and reactions to organizational change*, de Tyler e Cremer (2005), parte da hipótese de que os líderes motivam seus seguidores a aceitarem a mudança, na medida em que exercem sua autoridade por meio de procedimentos justos. Desse modo, aqueles seguidores que estão mais fortemente identificados com a empresa serão mais influenciados pelos procedimentos justos. Os autores testaram a hipótese em uma situação de fusão, onde os líderes buscavam a aceitação dos empregados na mudança da estrutura societária da companhia, que estava sendo incorporada por outra, incentivando-os a trabalharem para o sucesso da nova empresa. O estudo enfocou dois aspectos relacionados às reações dos trabalhadores: a aceitação da visão relacionada à fusão e a motivação para ajudar a empresa a ter sucesso. Os resultados mostram que, se os líderes agem de maneira justa, são considerados competentes, na visão dos seguidores, e estes, por sua vez, aceitarão com maior facilidade a mudança organizacional, confiando nos líderes, sendo que a

influência dos líderes será mais forte entre aqueles seguidores que mais se identificarem com a organização. Os autores concluem que os empregados estarão mais dispostos a aceitar a mudança quando forem convidados a participar do processo de mudança, e que os líderes podem conduzir esse processo por meio dos procedimentos que utilizam para implementar a mudança.

O artigo *Leadership discourse in action: A textual study of organizational change in a government of Canada department*, de Harrison e Yung (2005), apresenta o resultado de uma pesquisa que examinou dois eventos discursivos no Canadá, em 2000. Nele, foram analisados o discurso informal de um novo líder, direcionado a gerentes seniores, e o seu primeiro memorando formal, direcionado aos empregados. Segundo os autores, esses eventos fornecem uma perspectiva do papel do discurso em ambientes institucionais e ilustram como as escolhas discursivas de um líder demonstram conflitos entre estilos de gerência: o estilo baseado em comando e controle, do velho capitalismo, e o estilo do novo capitalismo, que define um líder como um mentor, facilitador, *coach* e motivador, em vez de um comandante. Para os autores, a análise dos eventos discursivos da liderança pode trazer luz sobre como as mensagens discursivas contribuem para o êxito ou o fracasso das mudanças, especialmente em tempos de mudança organizacional, onde eventos discursivos são importantes. Como a demonstração das ideologias geralmente está por trás do que mostra a superfície do texto, os autores puderam concluir que os resultados do discurso foram mais prósperos do que os resultados do memorando. Desse modo, eles avaliaram que muitas organizações não obtêm a contribuição necessária de seus empregados em tempos de mudança, porque geralmente utilizam mensagens por escrito para comunicar aos seguidores as necessidades da mudança, o que ocasiona distanciamento entre líderes e seguidores e fortalece a hierarquia.

O artigo *The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger*, de Kavanagh e Ashkanasy (2006), relata um estudo longitudinal, que examinou a fusão entre três grandes organizações do setor público. A pesquisa utilizou o método qualitativo e quantitativo para investigar o impacto da liderança sobre a aceitação dos indivíduos no que diz respeito à mudança, e as estratégias de gestão da mudança e os efeitos das mudanças na cultura da organização foram analisados como variáveis moderadoras. Os resultados indicaram que, em muitos casos, a mudança que ocorre como resultado de uma fusão incide sobre os próprios líderes, e muitas vezes é o ritmo das mudanças que inibe a

re-engenharia da cultura. Nesse contexto, o sucesso, ou não, da fusão depende das percepções individuais sobre a maneira como o processo é tratado e de que maneira a cultura é direcionada. A comunicação e a transparência durante o processo de mudança são importantes, pois muitas vezes determinam não apenas como um líder será considerado, mas quem será considerado como um líder. Dessa maneira, os líderes precisam ser competentes e treinados, no que diz respeito ao processo de mudança organizacional, para garantir que os indivíduos dentro da organização aceitem as mudanças necessárias para a fusão. Os autores concluem que a maneira pela qual o processo de mudança é gerido por líderes causa um efeito significativo sobre os seus resultados.

Parish, Cadwallader e Busch (2006), no artigo *Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change*, realizaram uma pesquisa cujo objetivo era estudar o papel do comprometimento dos empregados com o sucesso das iniciativas relacionadas à mudança organizacional. Os dados foram coletados por meio de pesquisa *on-line*, com funcionários de uma organização sem fins lucrativos, e os autores obtiveram 191 respostas. Os resultados demonstraram que o compromisso dos empregados com a mudança organizacional tem importantes consequências, e os gestores devem reconhecer que os empregados que tiverem mais autonomia estarão mais propensos a se comprometer com as mudanças no local de trabalho. Para os autores, o sucesso das iniciativas de mudança organizacional envolve a escolha de estratégias adequadas e eficazes para a sua aplicação.

Plowman et al. (2007), no artigo *The role of leadership in emergent, self-organization*, relatam o resultado de um estudo qualitativo que teve por objetivo identificar o papel da liderança em sistemas complexos, onde a mudança muitas vezes emerge em caminhos inesperados. Os autores argumentam que, em sistemas complexos, ao contrário das abordagens tradicionais para a mudança organizacional, os líderes devem permitir e não controlar o futuro. Os resultados da pesquisa mostram que os líderes do objeto em estudo desempenharam um papel-chave na mudança, não a especificando ou dirigindo, mas criando condições que levaram à sua emergência. Além disso, também mostram que os líderes utilizaram a comunicação adequada, facilitando a compreensão coletiva das mudanças que estavam emergindo. Os autores concluem que líderes em ambientes complexos devem estimular a criatividade e a inovação, interrompendo modelos de comportamentos pré-determinados.

Dovey e Fenech (2007) discutem, em sua pesquisa *The Role of Enterprise Logic in the Failure of Organizations to Learn and*

Transform: A Case from the Financial Services Industry, que muitas organizações não estão conseguindo executar a mudança de sua missão porque os seus líderes não conseguem compreender como tal mudança é inibida por uma lógica da empresa, embutida dentro da estrutura funcional da maior parte das grandes organizações. Essa lógica é manifestada através de uma intenção estratégica do controle administrativo, onde o controle é uma necessidade mais poderosa do que os resultados nos negócios. Os autores defendem o desenvolvimento de uma nova lógica, que abrange princípios de relações de poder laterais e permite a criatividade e aprendizagem dos empregados, o que, segundo eles, é o papel chave da liderança na era do conhecimento. Para atingir esse objetivo, eles realizaram um estudo de caso em uma companhia de serviços financeiros na Austrália, a qual fracassou devido a essa lógica utilizada na empresa, o que inibiu a aprendizagem e as práticas de criação de conhecimento. Como resultado da pesquisa, os autores apresentam abordagens de liderança que desmistificam o conceito da lógica da empresa e que podem facilitar a transformação estrutural necessária para a aprendizagem pertinente da missão. Os autores concluem que os fatores que fizeram a hierarquia funcional tão próspera na era industrial, como o estabelecimento de relações de poder hierárquicas, são os principais responsáveis pela inibição da criatividade e aprendizagem, necessárias para o sucesso das organizações na era do conhecimento.

No artigo *How leaders influence organizational effectiveness*, Yukl (2008) destaca que a teoria da liderança flexível explica como os executivos superiores, e outros líderes, podem influenciar o desempenho financeiro de uma organização, e que os três determinantes chave da realização financeira são: a eficiência, a adaptação e o capital humano. O autor salienta que comportamentos da liderança, programas de gestão, formas estruturais e iniciativas externas podem ser usados para influenciar essas determinantes. Segundo Yukl, a eficácia da organização necessita de um esforço cooperativo de múltiplos líderes, e estes devem ser flexíveis e adaptáveis às mudanças da atual sociedade, a fim de que a organização possa sobreviver e prosperar nesse ambiente turbulento e incerto. Os resultados mostram benefícios que a teoria da liderança flexível pode trazer para que líderes sejam capazes de compreender as relações complexas entre os determinantes de realização e reconhecer o que pode ser feito para influenciá-los de modo benéfico, melhorando a eficácia organizacional.

A pesquisa *Leadership style and entrepreneurial change: The Centurion operation at Philips Electronics*, de Karsten et al. (2009),

teve por objetivo estudar o papel da gerência durante um processo de mudança organizacional ocorrido na Philips e a importância da história da organização nesse processo. A análise da pesquisa é baseada em registros históricos, literatura e entrevistas com antigos gerentes da empresa. Os resultados mostram que os líderes da Philips usaram estilos diferentes de liderança, para criar a vontade de mudar, que se caracterizavam por apresentar alto nível de comunicação verbal e física. Desse modo, os líderes comunicavam os objetivos a serem atingidos e criavam um compromisso compartilhado, fornecendo aos liderados desafios de responsabilidade individual e coletiva, sempre levando em consideração a cultura da empresa. Os autores concluem que os líderes apresentaram o estilo de liderança transformacional, e que os resultados obtidos foram produtos de um processo de grupo e não de um determinado ator.

Waldman e Javidan (2009) argumentam que o período pós-fusão e aquisição de empresas, onde se busca a integração das mesmas, é fortemente afetado por fatores organizacionais, tais como a liderança. Os autores realizaram um estudo, intitulado *Alternative forms of charismatic leadership in the integration of mergers*, que teve por objetivo focar o papel da liderança, do nível estratégico, para o sucesso de uma fusão e aquisição. O estudo apresenta um modelo teórico que mostra a liderança carismática como uma relevante alternativa para a implementação de fusões e aquisições, no qual os autores distinguem líderes carismáticos com poder personalizado, daqueles com poder socializado. Desse modo, os autores salientam que o carisma personalizado resultará em uma estratégia de absorção acompanhada de *stress* e resistência às mudanças, que poderão surgir entre as empresas envolvidas. Por outro lado, o carisma socializado irá resultar na formação de uma visão de colaboração e de processos de decisão, que poderão causar transformação em ambas as empresas.

O estudo de caso *Business transformation: Leadership, integration and innovation – A case study*, realizado por Cowan-Sahadath (2010), apresenta uma estrutura conceitual focada na mudança, a partir de modelos teóricos e fundamentada na realidade, em uma pesquisa realizada no ambiente de mudança de uma organização. A autora argumenta que a mudança organizacional é um processo complexo, influenciado pelas características de uma organização, e que deve haver um projeto integrado para a gestão da mudança, em cujo processo a liderança tem papéis importantes. Os métodos de coleta de dados foram a observação-participante por um período de seis meses, na organização em estudo, e a análise documental. Os resultados mostram

que a implementação efetiva da mudança deu-se em função da liderança e pela gestão de programas integrados à implementação do projeto. A autora conclui que, na medida em que a organização investe na melhoria contínua de seu negócio, ela começa a valorizar e aproveitar a ampla experiência e o conhecimento de seus empregados a longo prazo, os quais podem fornecer ideias inovadoras. A autora também conclui que um desafio importante para a empresa é ter a capacidade de orquestrar a inovação e, nesse sentido, cabe à liderança focar no diálogo para incentivar a participação dos empregados durante a elaboração e a implementação das mudanças organizacionais, a fim de compreenderem de que maneira podem contribuir com tais mudanças.

2.4.2 Estudos empíricos nacionais

Ainda que exista produção literária nacional sobre mudança organizacional, poucos são os estudos empíricos que abordam o tema liderança e mudança organizacional.

Dentre estes, destaca-se a dissertação de Vendramini (2000), cujo título é *Liderança e Mudança Organizacional: As categorias essenciais do líder facilitador*, que teve por objetivo “levantar e propor categorias teórico-empíricas essenciais para líderes de projetos de mudança organizacional em empresas estatais prestadoras de serviços públicos, a fim de fornecer um referencial para estudos futuros, bem como para servir à aplicação prática” (p.11). Nesse estudo qualitativo, foram estabelecidas e relacionadas categorias da liderança, de acordo com levantamento bibliográfico e pesquisa empírica realizada com líderes de empresas. Os resultados mostram que “o desenvolvimento das categorias que compõem o líder facilitador deve passar primeiro por uma busca individual de autoconhecimento que leve a um questionamento profundo do sentido da vida de cada pessoa”. Além disso, “o líder facilitador é concebido como um ser multidimensional, que estende sua concepção aos parceiros profissionais” (p.xii).

Stefano e Filho (2004) argumentam que, na atual sociedade, a liderança é um diferencial competitivo para as organizações, na medida em que o estilo de liderar tem impacto sobre a *performance* dos liderados e, conseqüentemente, sobre o sucesso organizacional. Os autores realizaram uma pesquisa exploratória em três empresas de transportes localizadas na região Norte do Paraná, no ano de 2002, cujos resultados mostram a importância de maneiras diferentes de liderar. A abordagem predominante nas empresas estudadas foi a comportamental, por meio da qual os líderes influenciavam os seguidores através de

estratégias de orientação para tarefas. Os autores concluem que, na atual sociedade, caracterizada por mudanças contínuas, as organizações carecem de líderes que promovam mudanças e que pratiquem a gestão eficaz e eficiente, a fim de manter o equilíbrio entre objetivos individuais e organizacionais.

A pesquisa de Pereira e Schmidt (2008) analisou a implementação de mudanças no processo produtivo de uma empresa fumageira e baseou-se nos critérios e fundamentos do modelo de excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), para fazer o levantamento das percepções dos colaboradores da organização. A pesquisa também foi realizada com os líderes da empresa, a fim de obter os aspectos da mudança. O estudo apresenta características quantitativas e qualitativas e os resultados mostram mudanças ocorridas no processo produtivo, salientando aspectos de melhoria identificados, bem como aspectos que ainda precisam ser incrementados.

Strapasson e Medeiros (2009) realizaram uma pesquisa cujo objetivo foi o de verificar se pressupostos da liderança transformacional são encontrados na prática dos enfermeiros. A pesquisa caracteriza-se por ser qualitativa e foi aplicada em um hospital de médio porte, onde as autoras entrevistaram enfermeiros-chefes de diversos setores da organização. Os resultados mostram que alguns dos pressupostos foram identificados e reconhecidos como importantes. No entanto, nem todos esses pressupostos estavam presentes no cotidiano desses enfermeiros. Outro aspecto importante destacado é que o processo de mudança causa conflitos e queixas, por lidar com os sentimentos e a cultura das pessoas. Para os enfermeiros, liderar é motivar, desenvolver comunicação eficaz, orientar e conduzir a equipe, com agilidade e apresentando a visão dos líderes. Ao concluir, as autoras salientam a importância de incluir a liderança transformacional nos currículos dos cursos de enfermagem, com foco no desafio de conduzir e motivar equipes, e que as organizações devem investir em programas de capacitação de lideranças, visando à educação permanente. Além disso, as autoras salientam a importância de enfermeiros líderes se aperfeiçoarem continuamente, a fim de que possam aliar conhecimento técnico-científico com habilidades pessoais para liderar, objetivando a prática reflexiva e participativa da liderança.

3 METODOLOGIA

O termo metodologia refere-se à forma de pensar e à prática desempenhada na abordagem da realidade (MINAYO, 1995). Nas ciências sociais, o termo se aplica à maneira como a investigação é conduzida (TAYLOR; BOGDAN, 1998).

Este capítulo apresenta a metodologia que norteou esta pesquisa, desde a coleta de dados até à sua análise, e está dividido em três seções. A primeira apresenta a caracterização e a estratégia de pesquisa, a segunda aborda a coleta de dados e, por fim, a terceira descreve a organização e análise dos dados.

3.1 Caracterização e estratégia de pesquisa

O objetivo desta pesquisa foi o de compreender as relações entre liderança e melhoria do desempenho em uma organização intensiva em conhecimento. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa. A metodologia qualitativa reúne dados descritivos obtidos por meio das palavras e dos comportamentos das pessoas (TAYLOR; BOGDAN, 1998).

Na pesquisa qualitativa não existem hipóteses pré-definidas (LUDKE; ANDRÉ, 1986; TRIVIÑOS, 1990). O início da pesquisa é caracterizado por amplas questões de interesse, que vão se tornando mais específicas no decorrer do estudo (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

Ao contrário da pesquisa quantitativa, um estudo qualitativo não segue uma sequência rígida de etapas durante o seu desenvolvimento, ou seja, a coleta de dados não é separada da sua análise. Os dados coletados são interpretados pelo pesquisador e, na maioria das vezes, é necessário voltar ao campo para realizar nova coleta (TRIVIÑOS, 1990). Dessa maneira, uma pesquisa qualitativa é flexível e sensível a mudanças, que podem emergir durante o progresso do estudo (MERRIAM, 1998), e o relatório final é, portanto, construído durante o desenvolvimento da pesquisa, não sendo apenas o resultado de uma única análise dos dados coletados (TRIVIÑOS, 1990).

A pesquisa qualitativa pode assumir várias formas (LUDKE; ANDRÉ, 1986), dentre elas destaca-se, aqui, o estudo de caso, por ser a estratégia de pesquisa utilizada neste estudo.

O estudo de caso “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente” (TRIVIÑOS, 1990, p.134). Num estudo de caso, o interesse está no processo e não nos resultados, e

é considerado o contexto e não uma variável específica (MERRIAM, 1998). A realização de um estudo de caso visa a descoberta (LUDKE; ANDRÉ, 1986; MERRIAM, 1998) e a descrição da realidade de maneira completa e profunda (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

Nesta pesquisa, estudou-se o impacto da liderança na melhoria do desempenho da Embrapa Clima Temperado e procurou-se captar a percepção de alguns dos envolvidos no processo de mudança da empresa. Participaram da pesquisa dez informantes, todos empregados da organização escolhida. A escolha dessa amostra está relacionada ao fato de que o caso em estudo é considerado, por muitos, como uma das mais relevantes experiências de desenvolvimento institucional no âmbito da Embrapa (LINHA ABERTA, 2008), e que até o momento não foram realizadas pesquisas acadêmicas a respeito dessa mudança organizacional. A carta de autorização da Embrapa Clima Temperado para a realização deste estudo encontra-se no Anexo 5.

Na escolha dos entrevistados que participaram da pesquisa utilizou-se a técnica *snowball* (TAYLOR; BOGDAN, 1998) que consiste em solicitar a um pequeno número de pessoas que indiquem outros informantes e assim sucessivamente. Para mapear indivíduos que indicam e indivíduos indicados utilizou-se uma matriz, conforme mostra a Figura 2.

Consultado/Indicado	I-1	I-2	I-3	I-4	I-5	I-6	...
Consultado 1	x	x	x				
Consultado 2	x		x	x			
Consultado 3		x		x			
I-1 (Cons. 4)	x		x	x	x		
I-2 (Cons. 5)			x		x	x	
I-3 (Cons. 6)	x	x			x	x	x
...							

Figura 2 – Modelo da matriz de consultas para identificação dos principais atores na mudança organizacional.

Fonte: Santos (2001, p.75).

A técnica *snowball* foi utilizada para evitar que a escolha dos entrevistados fosse baseada em critérios não emergentes do campo, o que poderia causar indução nos resultados da pesquisa.

As consultas iniciais começaram pelos quatro líderes que conduziram o processo de mudança. As pessoas indicadas na consulta inicial passaram a ser consultadas, para indicar os principais atores, e

assim sucessivamente. Foram realizadas vinte e nove consultas, que citaram 69 pessoas. Os informantes escolhidos foram aqueles indicados que receberam o maior número de indicações.

3.2 Coleta dos Dados

A coleta de dados desta pesquisa realizou-se por meio de entrevistas semiestruturadas e da análise de documentos.

A entrevista semiestruturada começa com alguns questionamentos básicos que interessam à pesquisa e, posteriormente, o investigador pode fazer novos questionamentos a partir das respostas que vão sendo obtidas dos informantes (TRIVIÑOS, 1990). Isso quer dizer que, nesse tipo de entrevista, é permitido ao pesquisador fazer adaptações, caso seja necessário (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

O roteiro de entrevista elaborado, que apresenta os questionamentos básicos utilizados no início da coleta de dados, pode ser encontrado no Anexo 4. Porém, é importante ressaltar que este foi apenas o roteiro inicial, pois, na medida em que se obtinham as respostas dos informantes, novos questionamentos eram efetuados, a fim de melhor compreender o caso estudado, a partir da visão dos entrevistados.

Antes de iniciar a coleta de dados, foi realizado um estudo piloto com três empregados da Embrapa Clima Temperado, visando identificar a necessidade de ajustes no roteiro proposto. O estudo piloto contribuiu para o alinhamento das questões e o aprimoramento dos planos para a coleta de dados no que diz respeito ao conteúdo dos dados e aos procedimentos a serem seguidos (YIN, 2005).

Todas as entrevistas realizadas foram gravadas mediante a permissão dos entrevistados e, posteriormente, transcritas. Aos participantes da pesquisa foi solicitado que preenchessem o termo de consentimento (Anexo 7). As entrevistas duraram, em média, 60 minutos, com exceção de duas entrevistas em que o tempo utilizado foi de 30 minutos.

No que se refere à análise documental, foram pesquisados vários documentos com o objetivo de complementar as informações obtidas por meio das entrevistas e também para fundamentar as declarações do pesquisador (LUDKE; ANDRÉ, 1986). A utilização de documentos permite ao pesquisador ter acesso às informações que surgiram em determinado contexto (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

Os documentos utilizados neste estudo foram: Plano Diretor da Embrapa, Plano Plurianual do Governo Federal, Plano Diretor da

Embrapa Clima Temperado, Estatuto da Embrapa, Relatório de Gestão da Embrapa Clima Temperado 2004-2007, matérias jornalísticas da Embrapa, matérias jornalísticas da Embrapa, Proposta de Trabalho do Candidato a Chefe Geral em 2003, Manuais do Sistema de Avaliação das Unidades da Embrapa, dentre outros.

3.3 Organização e análise dos dados

A análise dos dados é um processo de construção de significados. Ela busca criar sentido a partir dos dados, o que envolve a consolidação, redução e interpretação do que as pessoas dizem e do que o pesquisador vê e lê (MERRIAM, 1998). A etapa de análise dos dados exige leituras sucessivas: é preciso ler e reler as transcrições, o que auxilia no processo de construção de significados (LUDKE; ANDRÉ; 1986; MERRIAM, 1998; TAYLOR; BOGDAN, 1998). Na pesquisa qualitativa, a análise ocorre desde a coleta de dados até o término da pesquisa, mas torna-se mais sistemática e formal após o término da coleta (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

Na análise de dados deste estudo utilizou-se o modelo proposto por Pettigrew (1987) para analisar processos de mudança, que identifica três dimensões para a realização dessa análise: o contexto, o processo e o conteúdo da mudança. O procedimento fundamental da análise foi estabelecer, a nível macro, de que maneira as informações disponíveis se ajustavam dentro das três dimensões.

Para organizar os dados de acordo com o modelo de Pettigrew (1987), utilizaram-se as recomendações de Taylor e Bogdan (1998) para análise dos dados, que incluíram: o estabelecimento de uma linha para a história, ou seja, um fio condutor para unir e integrar os mais importantes temas da pesquisa; a listagem e o ajuste dos temas dentro do esboço da estrutura; a identificação dos dados das transcrições que pertenciam a determinadas categorias; a ordenação dos dados dentro das categorias; a análise e o refinamento de todos os dados dentro das categorias; a elaboração do texto final.

4 LIDERANÇA E MUDANÇA EM ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO: O CASO DA EMBRAPA CLIMA TEMPERADO

Durante o período de execução do III Plano Diretor da Unidade (PDU 2004-2007), a Embrapa Clima Temperado passou por um processo de melhoria no seu desempenho, o que elevou sua posição no sistema de avaliação das Unidades da Embrapa, passando de 30º lugar, em 2003 (de um total de 37 Unidades, na época) para a 1ª posição, em 2006, cuja avaliação referiu-se ao ano/base 2005 (QUINCOZES et al., 2009).

Essa mudança é “considerada por muitos como uma das mais relevantes experiências de desenvolvimento institucional no âmbito da empresa e que poderia servir de modelo inclusive para outras instituições” (LINHA ABERTA, 2008, p.4).

Para compreender como se realizou a mudança e o papel dos líderes nessa transformação é que foi desenvolvida a presente pesquisa. Para a maioria dos entrevistados, a melhoria do desempenho da Embrapa Clima Temperado deu-se em função de mudanças ocorridas em seus contextos interno e externo naquele período. O foco deste capítulo é descrever o contexto da mudança, a maneira como ela se processou, o papel da liderança nesse processo e os resultados obtidos em função dessa transformação.

De acordo com a metodologia escolhida, esta descrição foi obtida a partir da percepção dos informantes, ou seja, dos dez entrevistados que participaram da pesquisa. As interpretações desses atores foram reunidas de acordo com as três dimensões do modelo proposto por Pettigrew (1987) para analisar processos de mudança, conforme a Figura 1. Esse modelo envolve questões de contexto externo e interno, de processo e de conteúdo da mudança. O contexto é o “porquê” da mudança, o processo é o “como”, e o conteúdo se refere ao “o quê” da mudança.

4.1 O Contexto da Mudança

Seguindo o modelo de Pettigrew (1987), na primeira dimensão apresenta-se o contexto da mudança, onde é possível separar o contexto externo à organização do seu contexto interno. Na análise dessa dimensão, entendem-se como contexto externo as influências que a Embrapa, o Governo Federal, a Sociedade e o Sistema de Avaliação das Unidades da Embrapa exercem sobre a Embrapa Clima Temperado. E o

contexto interno é constituído pelas características do ambiente onde aconteceu a mudança, ou seja, a Embrapa Clima Temperado.

4.1.1 Contexto externo

4.1.1.1 A Embrapa

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) é uma empresa pública, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. A empresa “tem sede e foro em Brasília, Distrito Federal, podendo estabelecer Unidades em qualquer ponto do território nacional por decisão do Conselho de Administração” (BRASIL, 1997, p.2).

Ela foi criada na década de 1970, quando a agricultura se intensificava no Brasil. Naquele período, aconteciam debates no Ministério da Agricultura a respeito da importância do conhecimento científico no apoio ao desenvolvimento agrícola. Além disso, trabalhadores da extensão rural salientavam a ausência de conhecimentos técnicos desenvolvidos no país, que pudessem ser transferidos aos agricultores:

O então ministro da Agricultura, Luiz Fernando Cirne Lima, constituiu um grupo de trabalho para definir objetivos e funções da pesquisa agropecuária, identificar limitações, sugerir providências, indicar fontes e formas de financiamento e propor legislação adequada para assegurar a dinamização desses trabalhos. Em 7 de dezembro de 1972, o então presidente da República, Emílio Garrastazu Médici, sancionou a Lei nº 5.881, que autorizava o Poder Executivo a instituir empresa pública, sob a denominação de Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), vinculada ao Ministério da Agricultura. O artigo 7º estabelecia um prazo de 60 dias para a expedição dos estatutos e determinava que o decreto fixasse a data de instalação da empresa. O Decreto nº 72.020, datado de 28 de março de 1973, aprovou os estatutos da Empresa e determinou sua instalação em 20 dias. (EMBRAPA [a], 2009)

Com o encerramento do Departamento Nacional de Pesquisa e Experimentação (DNPEA), no final de 1973, a Embrapa passou a coordenar todo o sistema de pesquisa agropecuária no âmbito federal, herdando do DNPEA uma estrutura de 92 bases físicas (EMBRAPA [a], 2009).

Em 1974, foram implantados os primeiros centros nacionais de produtos da Embrapa: Trigo (em Passo Fundo, RS), Arroz e Feijão (em Goiânia, GO), Gado de Corte (em Campo Grande, MS) e Seringueira (em Manaus, AM) (EMBRAPA [a], 2009). É também nessa época que a Embrapa cria seis departamentos, visando apoiar as ações da diretoria e interligar as áreas responsáveis pela execução da pesquisa. Nasceram então os seguintes departamentos: de Diretrizes e Métodos, Técnico-Científico, de Difusão de Tecnologia, de Recursos Humanos, Financeiro e de Informação e Documentação (EMBRAPA [a], 2009).

A empresa se expandiu nacionalmente e passou a trabalhar, também, no cenário internacional. No exterior, atua por intermédio de projetos na África, Venezuela, Panamá, Senegal, Moçambique, Mali, bem como em laboratórios virtuais (labex) situados na Holanda, França, Estados Unidos, Inglaterra e Coréia do Sul (EMBRAPA [e], 2009).

Hoje, a Embrapa atua no Brasil por meio de suas Unidades centrais, além de 41 Unidades descentralizadas distribuídas nas diversas regiões. As Unidades centrais, também chamadas Unidades administrativas, estão localizadas no edifício-sede da Embrapa em Brasília-DF e, juntamente com a Diretoria Executiva, integram a administração superior da empresa. Cabe a elas planejar, supervisionar, coordenar e controlar as atividades relacionadas à execução de pesquisa agropecuária e à formulação de políticas agrícolas (EMBRAPA [d], 2009).

As Unidades descentralizadas são também chamadas de Unidades de pesquisa e de serviços e podem ser classificadas em quatro tipos diferentes: Unidades de serviço; Unidades de pesquisa de produtos; Unidades de pesquisa de temas básicos; e Unidades de pesquisa agroflorestal ou agropecuária nas ecorregiões brasileiras (EMBRAPA [d], 2009). A Embrapa Clima Temperado, foco desta pesquisa, é uma das Unidades descentralizadas da Embrapa.

No final da década de 1980, a empresa elaborou o seu I Plano-Diretor, que marcou o início de um esforço de desenvolvimento organizacional. O Plano Diretor da Embrapa (PDE) apresenta a missão, a visão e os valores da empresa para períodos de quatro anos, além do seu foco de atuação, os objetivos e as diretrizes estratégicas, mostrando os rumos que serão seguidos.

A missão da Embrapa, definida em seu IV PDE, em vigor quando ocorreu a mudança na Embrapa Clima Temperado, era:

Viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do espaço rural, com foco no agronegócio, por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício dos diversos segmentos da sociedade brasileira. (EMBRAPA [g], 2004, p.20)

Ao cumprir sua missão, a Embrapa presta serviços e gera produtos, entre os quais se destacam:

[...] cultivares adaptadas às diferentes condições ambientais; criação e produção de novos insumos agropecuários, máquinas, equipamentos e instalações; zoneamento e monitoramento agrícola, novas tecnologias, práticas e processos agropecuários, agroflorestais e agroindustriais; raças e tipos de animais e microrganismos de importância econômica. Subsídios à formulação e implementação de políticas públicas. (EMBRAPA [h], 2005, p.13)

A Embrapa como Organização Intensiva em Conhecimento

Ao observar os produtos, serviços e a missão da Embrapa, é possível defini-la como uma organização intensiva em conhecimento (ALVESSON, 2004). Isso porque ela oferece ao mercado conhecimento razoavelmente sofisticado e produtos baseados no conhecimento. Para Alvesson (2004), as organizações de pesquisa e desenvolvimento estão entre os tipos de organizações intensivas em conhecimento.

Para criar, adaptar e transferir conhecimentos, a Embrapa foca suas atividades em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I), transferência de tecnologia e socialização do conhecimento.

As atividades de PD&I na Embrapa não acontecem de forma isolada, mas “exigem a formação de equipes multidisciplinares onde pesquisadores, técnicos e colaboradores detêm conhecimentos distintos e se unem para atingir determinado objetivo” (MARTINS et al., 2009). Este é o cenário de uma organização intensiva em conhecimento, que pode ser exemplificado como uma equipe de projeto realizando tarefas

de maneira compartilhada e gerando resultados (LYTRAS; POULOU DI, 2006).

As equipes de PD&I são compostas por indivíduos altamente qualificados, em sua maioria doutores, mestres e especialistas. Por isso, a Embrapa investe constantemente na qualificação de seus empregados, por meio de capacitação e elevação de escolaridade.

A qualificação dos empregados é uma característica de organizações intensivas em conhecimento destacada por Alvesson (2004). Segundo o autor, as principais atividades nesse tipo de organização estão baseadas no trabalho intelectual da maior parte de seus trabalhadores. O trabalho simbólico, ou seja, a utilização de ideias e conceitos passa a ser fundamental nesse tipo de organização.

Além da qualificação dos componentes das equipes, é importante que estas sejam formadas também por parceiros. A empresa considera como parceiro “o indivíduo ou instituição, pública ou privada, que assumir e manter, de forma temporária ou permanente, uma relação de cooperação com a empresa, compartilhando riscos, custos e benefícios, para P&D ou transferência de tecnologia” (EMBRAPA [g], 2004, p.23). A formação de parcerias é incentivada também entre as Unidades da empresa.

O estabelecimento de parcerias permite a formação de redes sociais, que são consideradas essenciais para a execução do trabalho em organizações como a Embrapa. Para Aguiar (2006), as redes sociais são mais do que estruturas de relações, elas constituem formas de interação que têm o objetivo de realizar mudanças no cotidiano dos seus participantes, os quais podem ser indivíduos, grupos ou organizações reunidos em torno de objetivos comuns (AGUIAR, 2006).

O incentivo à formação de equipes e parcerias é claramente explicitado por meio das diretrizes estratégicas estabelecidas para PD&I, apresentadas no IV PDE da Embrapa. Entre estas diretrizes, destacam-se:

[...] fomentar novos arranjos institucionais interdisciplinares estratégicos, visando ao desenvolvimento de conhecimentos, tecnologias e promoção da inovação; estruturar mecanismos para o estabelecimento de parcerias que viabilizem a prospecção de demandas, a geração de conhecimento e de tecnologia para o desenvolvimento sustentável do agronegócio, inclusive para as diversas modalidades de agricultura familiar. [...] (EMBRAPA [g], 2004, p.28)

No entanto, para “viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do espaço rural” (EMBRAPA [g], 2004, p.20) não basta atuar em pesquisa, desenvolvimento e inovação sem dar um retorno para a sociedade. Por isso, a Embrapa foca, também, na transferência de tecnologia e socialização do conhecimento gerado por ela.

A transferência de tecnologia, na visão da Embrapa, corresponde a “ações referentes ao esforço da empresa em tornar público suas tecnologias, produtos e serviços” em benefício da sociedade (EMBRAPA [b], 2005, p.26). Para consolidar essas ações, a Embrapa incentiva suas Unidades para a produção de publicações, organização de eventos, participação em feiras ou exposições, oferecimento de cursos, produção de vídeos, entre outros indicadores de transferência de tecnologia, que podem ser conferidos no Anexo 2 (categoria transferência de tecnologia e promoção da imagem).

A formação de equipes e parcerias, estimuladas nas atividades de PD&I, é também enfatizada nas diretrizes estratégicas estabelecidas para transferência de conhecimento e tecnologia do IV PDE da Embrapa. Entre estas diretrizes, destaca-se a adoção de “estratégias inovadoras para transferência de conhecimentos e tecnologias”; a participação na construção de “redes de transferência de conhecimento e tecnologia” envolvendo parceiros de P&D; o incentivo à formação de “equipes multidisciplinares, núcleos temáticos, redes sociais e outros arranjos institucionais focados na diversidade das demandas da agricultura familiar”, entre outras (EMBRAPA, [g], 2004, p.29).

O incentivo ao trabalho em equipe, envolvendo empregados da empresa e colaboradores externos, caracteriza a formação de redes que, por sua vez, propiciam maior êxito na realização de atividades em organizações intensivas em conhecimento, como destacam Katz et al. (2000). Segundo os autores, trabalhar em rede significa criar e manter colaborações que propiciem às organizações compartilhar ideias, conhecimentos, tecnologias, negócios. Por isso, os autores salientam a importância de as organizações trabalharem em rede com outras organizações, institutos de pesquisa tecnológica e universidades.

Por ser uma organização baseada no conhecimento, a Embrapa necessita constantemente promover ações dirigidas para a criação e disseminação do conhecimento, atividades estas que exigem interações entre os atores envolvidos, profissionais qualificados, formação de redes envolvendo colaboradores externos à organização e habilidade dos indivíduos para inovar. Todas essas orientações a Embrapa expressa, conforme citado anteriormente, principalmente por meio de seu Plano Diretor (PDE).

O PDE serve de base para a elaboração do Plano Diretor das Unidades da Embrapa, chamado de PDU, o qual deve ser elaborado para atender às demandas da região de abrangência de cada Unidade da Embrapa. É dessa maneira que a Embrapa exerce influência sobre as Unidades; orientando-as e definindo os rumos a serem seguidos por elas, em busca do cumprimento de sua missão.

O IV PDE da Embrapa explicitava claramente que a missão da empresa seria cumprida em consonância com as políticas governamentais atendendo as necessidades da sociedade. Naquela época, essas políticas enfatizavam a inclusão social, a segurança alimentar, as expectativas de mercado e a qualidade do meio ambiente (EMBRAPA [g], 2004).

Por exercerem influência na Embrapa, e conseqüentemente em suas Unidades, o Governo Federal e a Sociedade são importantes elementos do contexto externo da mudança. Por isso, é importante compreender como ocorreu essa influência.

4.1.1.2 O Governo Federal

De acordo com os participantes desta pesquisa, o contexto externo do processo de mudança realizado na Embrapa Clima Temperado foi caracterizado por transformações no país – com o início de um novo mandato na Presidência da República – o que se refletiu também em mudanças na Embrapa e em suas Unidades.

Em primeiro de janeiro de 2003, Luiz Inácio Lula da Silva assume a Presidência do país, substituindo o então presidente Fernando Henrique Cardoso, que estava no governo fazia oito anos.

A mudança no Poder Executivo refletiu-se na presidência da Embrapa, já que esta é uma empresa pública federal. Segundo o seu estatuto, os membros do Conselho de Administração, o Diretor-Presidente e os Diretores-Executivos, “são nomeados pelo Presidente da República, para mandato de três anos, podendo ser reconduzidos por igual período” (BRASIL, 1997, p.6).

O Conselho de Administração da Embrapa é composto da seguinte maneira: Secretário-Executivo do Ministério da Agricultura e do Abastecimento (Presidente); Diretor-Presidente da Embrapa (Vice-Presidente); um membro indicado pelo Ministro de Estado do Planejamento e Orçamento; um membro indicado pelo Ministro de Estado da Fazenda e dois membros indicados pelo Ministro de Estado da Agricultura e do Abastecimento (BRASIL, 1997).

Cabe ao Conselho de Administração da Embrapa organizar, controlar e avaliar as atividades da empresa “assessorando-a quanto à definição de suas macropolíticas, bem como na negociação dos meios para implementá-las” (EMBRAPA [h], 2005, p.19).

A Diretoria-Executiva da Embrapa “planeja, coordena e controla as atividades compreendidas nos objetivos da Embrapa, incluindo a formulação das respectivas políticas técnico-administrativas e, junto com as Unidades Descentralizadas, coordena, programa e executa as atividades da Empresa” (EMBRAPA [h], 2004, p.20).

Estabelecidas as mudanças na diretoria da Embrapa, era preciso alinhar as ações da empresa às orientações do governo federal, pois, segundo seu estatuto, a Embrapa, ao planejar sua programação de pesquisa, deve observar diretrizes básicas como: o “atendimento às políticas estabelecidas nos planos nacionais de desenvolvimento e de ciência e tecnologia, compatíveis com as prioridades estabelecidas nos planos setoriais da agricultura e do abastecimento” e a “adequação dos projetos e atividades aos programas de pesquisa do Governo Federal” (BRASIL, 1997, p.5).

A orientação do novo governo focava o crescimento sustentável e a inclusão social, destacados no Plano Plurianual do Governo (PPA) daquela época. O PPA estabelecia a seguinte estratégia de longo prazo:

[...] inclusão social e desconcentração da renda com crescimento do produto e do emprego. Crescimento ambientalmente sustentável, redutor das disparidades regionais, dinamizado pelo mercado de consumo de massa, por investimentos e pela elevação da produtividade. E redução da vulnerabilidade externa através da expansão de atividades competitivas que viabilizem esse crescimento sustentado. (BRASIL, 2004, p.5)

Visando atender às orientações do novo governo, a Embrapa elabora o IV Plano Diretor da Embrapa 2004-2007. Segundo Campanhola (EMBRAPA [g], 2004), Diretor Presidente da Embrapa naquela época, o IV PDE expressava:

[...] o compromisso da Embrapa com o presente governo e sua responsabilidade com o futuro do País. Nesse documento, a empresa se compromete, na esfera de sua competência, a ajudar o Ministério da Agricultura, Pecuária e

Abastecimento a continuar levando a todos aqueles que vivem da produção e da transformação de alimentos e fibras o que existe de mais atual em termos técnico-científicos, de modo a poder contribuir adequadamente para a sustentabilidade do espaço rural e do agronegócio brasileiros. (EMBRAPA [g], 2004, p.6)

O foco de atuação da Embrapa estabelecido no IV PDE era a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) para o desenvolvimento sustentável do espaço rural brasileiro, visando à eficiência e à competitividade dos segmentos agropecuário, agroindustrial e florestal (EMBRAPA [g], 2004, p.22).

De acordo com o plano estabelecido, a empresa também se comprometia a atuar em parcerias na geração de tecnologias, “para os diferentes segmentos sociais para os quais trabalha, visando garantir avanços em novas fronteiras do conhecimento e oferecer produtos e serviços de qualidade, preservando e valorizando a biodiversidade e os recursos naturais” (EMBRAPA [g], 2004, p.22).

O estabelecimento de parcerias era uma orientação do governo federal daquela época e estava expressa no PPA, nas palavras do Presidente da República: “O setor público pode e vai induzir a retomada do crescimento econômico. Mas a iniciativa privada tem um papel insubstituível. A força-motriz desse processo deve ser a dinâmica das parcerias Estado-Sociedade, público-privado, governamental e não governamental” (BRASIL, 2003, p.6).

Outra orientação do governo federal, contemplada no IV PDE da Embrapa, era em relação à sua atuação no mercado internacional, onde a empresa se comprometia a “contribuir para a consolidação da posição de destaque mundial do agronegócio brasileiro e apoiar o governo federal nas negociações internacionais relacionadas ao comércio agrícola e aos tratados e convenções” (EMBRAPA [g], 2004, p.32).

O IV Plano Diretor da Embrapa (EMBRAPA [g], 2004, p.5) tinha “por finalidade contribuir para tornar realidade as diretrizes definidas pelo governo brasileiro, com vistas a criar empregos, desconcentrar a renda e reduzir as desigualdades regionais, promovendo o crescimento sustentável e servindo ao compromisso de inclusão social”.

A influência do governo federal sobre a Embrapa pode ser claramente observada: “Como empresa de governo, a Embrapa desempenha papel estratégico na execução de políticas públicas para o

desenvolvimento, gerando tecnologias que contribuem para a soberania nacional” (EMBRAPA CLIMA TEMPERADO [d], 2007, p.26).

Nessa fase de mudanças a nível nacional, as Unidades da Embrapa também passaram por mudanças, houve processo de recrutamento e avaliação de candidatos ao cargo de chefe-geral de todas as Unidades, realizado entre os anos de 2003 e 2004. As etapas do processo para a seleção de chefe-geral das Unidades podem ser observadas no Anexo 3. No caso da Embrapa Clima Temperado, a mudança do chefe-geral aconteceu em 2003. Além das mudanças nas chefias das Unidades, as mesmas deveriam também alinhar suas ações de acordo com as orientações do governo federal e da Embrapa, por meio do PDU.

4.1.1.3 A Sociedade

A sociedade também foi identificada, pelos entrevistados na pesquisa, como um importante elemento do contexto externo que exerce influência na Embrapa e em suas Unidades, uma vez que as ações da empresa são estabelecidas para atender às demandas da sociedade, pois, como organização pública, a Embrapa deve servir à sociedade e contribuir para o seu desenvolvimento social e econômico. De acordo com o IV PDE:

A trajetória da Embrapa, desde sua criação em 1973, tem se caracterizado por assumir pactos com a sociedade, contribuindo para que o Brasil bata recordes de produção e produtividade na agropecuária; garanta a segurança alimentar da população conservando o ambiente; crie condições de progresso e desenvolvimento para todos os brasileiros, sem distinção; e incorpore avanços científicos e tecnológicos capazes de mover a economia do País e de projetá-lo, de forma competitiva, no cenário internacional. (EMBRAPA [g], 2004, p.5)

Entre os desafios a serem enfrentados por organizações públicas como a Embrapa, está o de “atrair e conquistar a fidelidade de seu público, ou seja, clientes que percebam a excelência dos produtos e serviços e no atendimento que recebem” (EMBRAPA [h], 2005, p.34).

No início da década de 1990, as demandas do ambiente externo exigiam da Embrapa uma postura mais transparente e orientada para o

mercado. Além de gerar conhecimentos, tecnologias e serviços para a sociedade, era preciso fortalecer o reconhecimento institucional da empresa (SILVA, 2010). A partir daquele momento, a Embrapa começou a trabalhar enfatizando o atendimento das demandas de seus clientes (EMBRAPA [h], 2005).

A fim de identificar essas demandas e poder direcionar suas ações para o seu atendimento, a empresa utiliza diversos instrumentos e canais de comunicação, dentre os quais se destacam: visitas de clientes às Unidades Descentralizadas e às Unidades Centrais da Embrapa; Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC); correio eletrônico; reuniões técnicas; congressos, seminários; pesquisas sobre satisfação dos clientes; reuniões informais (EMBRAPA [h], 2005).

O Conselho de Administração da empresa, descrito anteriormente na seção “O Governo Federal”, também contribui de forma significativa para o levantamento das demandas dos clientes, por ser “composto por pessoas experientes e representativas do Governo Federal e da sociedade civil usuária das tecnologias, produtos e serviços produzidos pela Embrapa” (EMBRAPA [h], 2005, p.34).

A Embrapa orienta, também, a instituição dos Comitês Assessores Externos (CAEs), com o objetivo de “promover a interação entre a pesquisa e os usuários, de modo que os programas de trabalho daquelas Unidades reflitam as reais necessidades dos diversos agentes que compõem a clientela da Embrapa” (EMBRAPA [h], 2005, p.35). Nas Unidades Descentralizadas, as reuniões do CAE ocorrem duas vezes por ano. Uma dessas reuniões é uma audiência pública, com representantes da sociedade, onde são discutidos os principais resultados gerados pela Unidade em determinado ano e definidas as prioridades para o próximo (DINIZ, 2009).

Outro aspecto importante na relação da Embrapa com a sociedade está relacionado à prospecção das reais necessidades desta, quando a Embrapa procura identificar claramente os problemas existentes e, a partir daí, traçar os rumos para a pesquisa e o desenvolvimento (EMBRAPA [h], 2005). “A ideia é que a Empresa se antecipe aos problemas potenciais que ameaçam o agronegócio, detectando sua possível ocorrência e desenvolvendo tecnologias e processos capazes de superá-los ou minimizá-los” (EMBRAPA [h], 2005, p.33).

Embora essa análise do ambiente externo seja feita constantemente pela organização, ela assumiu maior importância durante a revisão dos PDUs, em 2004, quando todas as instituições e setores do negócio agrícola que influenciavam ou eram influenciados pelas Unidades de Pesquisa foram ouvidas. A identificação dessas

expectativas dos clientes foi obtida por meio da realização de seminários, mesas-redondas, palestras e conferências (EMBRAPA [h], 2005).

O objetivo dessa análise do ambiente externo era identificar os atores mais relevantes, definir fatores mais críticos e suas respectivas tendências, visando à identificação e avaliação de oportunidades e ameaças para o futuro (EMBRAPA [h], 2005), e permitindo o alinhamento dos PDUs das Unidades às necessidades da sociedade.

Entre as demandas da sociedade identificadas naquela época, e que influenciaram a atuação da Embrapa e de suas Unidades, como é o caso da Embrapa Clima Temperado, destacam-se: a demanda de agricultores por novas tecnologias, baseadas em princípios da agroecologia; a demanda de consumidores por produtos com menor risco à saúde; soluções tecnológicas demandadas por cadeias produtivas em expansão; agricultores de base familiar que necessitavam de “políticas públicas, inclusive P&D, que promovessem sua inclusão social e sua sustentabilidade”, dentre outras (GOMES, 2003).

A partir da análise do ambiente externo, a Embrapa definiu vertentes prioritárias para aquela época, como:

[...] a P&D direcionada aos agricultores familiares, assentados da reforma agrária e pequenos empreendedores rurais, enfatizando as linhas temáticas do desenvolvimento territorial, da sustentabilidade, da multifuncionalidade da agricultura familiar, e o apoio à transição agroambiental, traduzida no apoio à agricultura orgânica e à agroecologia. Outras vertentes prioritárias são a produção de tecnologia para o agronegócio e a pesquisa em campos estratégicos que contribuam para o desenvolvimento sustentável. (GOMES, 2003, p.19)

Outra forma utilizada pela Embrapa para captar as demandas da sociedade e se manter atualizada com relação às tendências de mercado e mudanças de cenários é o incentivo à participação de seus empregados em eventos científicos como congressos, simpósios, *workshops*, entre outros (EMBRAPA [h], 2005).

As demandas da sociedade e as orientações do governo federal deram à Embrapa subsídios para a elaboração de seu IV PDE. Nele, a empresa se compromete a disponibilizar “conhecimento científico e tecnológico a serviço da sociedade, de maneira a satisfazer e a dar

sustentabilidade às aspirações das gerações atuais e futuras” (EMBRAPA [g], 2004, p.6). E, conseqüentemente, essas demandas e orientações refletiram na elaboração dos PDUs das Unidades da Embrapa, os quais devem ser elaborados atendendo às orientações da Embrapa, do governo federal e da sociedade, como se pode observar no excerto a seguir:

[...] os resultados de pesquisa da Embrapa atendem a demandas de uma extensa gama de clientes, de órgãos de fomento e extensão, e de consumidores, passando por formuladores de políticas públicas, pesquisadores, instituições de ensino, cooperativas, agroindústrias e ONGs. O produtor rural, em todos os níveis, desde a agricultura familiar à agricultura empresarial, e os demais agentes do agronegócio são os principais alvos de suas atenções. (EMBRAPA [h], 2005, p.13)

Outro importante elemento do contexto externo da mudança ocorrida na Embrapa Clima Temperado, destacado pelos informantes, foi o Sistema de Avaliação das Unidades da Embrapa (SAU), o qual será descrito na próxima seção.

4.1.1.4 O Sistema de Avaliação das Unidades da Embrapa

Em 1996, foi implantado o Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados da Embrapa (SAPRE). Esse sistema busca “alcançar um patamar de desenvolvimento organizacional mais elevado, motivando Unidades, equipes e empregados a produzir mais resultados e de melhor qualidade” (PORTUGAL et al., 1997, p.59). Os componentes do SAPRE são: avaliação e premiação institucional, avaliação e premiação de empregados e de equipes, avaliação e premiação nacional de equipes, avaliação e premiação por excelência (ÁVILA, 2009).

Para realizar a avaliação institucional, é utilizado o Sistema de Avaliação das Unidades da Embrapa (SAU), que visa avaliar o desempenho das Unidades Centrais e Descentralizadas da empresa a cada ano. Em 2005, por intermédio do SAU, foi constatada a melhoria do desempenho da Embrapa Clima Temperado. Por isso, é importante compreender o funcionamento desse sistema.

O SAU é considerado componente fundamental do SAPRE. É por meio dele que se obtém o Índice de Desenvolvimento Institucional (IDI)

de cada Unidade da Embrapa, que serve de base para o sistema de premiação da empresa (EMBRAPA [a], 2005). Para se obter o IDI, é utilizada uma metodologia que apresenta critérios, pesos e métodos oriundos de reuniões entre a Diretoria Executiva da Embrapa e os chefes das Unidades. Essa metodologia é disseminada no âmbito das Unidades da empresa, para que os seus dirigentes e empregados estejam informados sobre os indicadores e pesos de maior relevância para a empresa a cada ano (EMBRAPA [a], 2005).

Descrição dos componentes do IDI – Metodologia para 2005

O foco desta seção é compreender os critérios analisados na avaliação das Unidades da Embrapa em 2005, quando a Embrapa Clima Temperado atingiu o 1º lugar no SAU. Por isso, estão descritos aqui cada um dos componentes do IDI considerados naquele ano.

A Avaliação de Desempenho Institucional diferencia-se de acordo com o tipo de Unidade da Embrapa, ou seja, os componentes avaliados para as Unidades Centrais (Assessorias, Secretaria, Superintendência, Departamentos) e Serviços Especiais (Embrapa Café, Embrapa Informação Tecnológica e Embrapa Transferência de Tecnologia) são diferentes dos componentes analisados nas Unidades Descentralizadas, embora sejam ponderados para fins de formação do IDI (EMBRAPA [a], 2005).

De acordo com Quadro 4, é possível observar os critérios utilizados para a avaliação das Unidades Descentralizadas, onde se insere a Embrapa Clima Temperado. Tais critérios serão descritos a seguir.

2005	
Componente do IDI	
a) Metas Institucionais	a.1) Não conformidade da Auditoria a.2) Ações de Parcerias a.3) Cumprimento de Prazos a.4) Ações de Cidadania e Responsabilidade Social a.5) Análise e Melhoria de Processos a.6) Implementação Plano de Melhoria de Gestão – PMG a.7) Metas Técnicas (base PDU)
b) Receita Própria	
c) Eficiência Relativa	
d) Avaliação de Satisfação do Cidadão-Usuário	
e) Avaliação de Impacto Econômico, Social e Ambiental	
f) Avaliação de Produtividade	

Quadro 4: Componentes do IDI para avaliação das Unidades da Embrapa em 2005.
Fonte: Adaptado de EMBRAPA [a], 2005.

a) Metas Institucionais

São as metas qualitativas, que compreendem os compromissos institucionais que a Unidade assume em determinado período e que estão vinculados aos projetos gerenciais e às diretrizes priorizadas pela empresa. Esses compromissos são apresentados de maneira descritiva e a forma de avaliar essas metas varia de acordo com o seu tipo (EMBRAPA [a], 2005). A seguir, estão descritos os tipos de metas institucionais avaliados em 2005.

a.1) Não conformidades de auditorias administrativas

Esse item é avaliado “em função do comportamento de gestores das Unidades perante as leis e normas que regulamentam a administração pública brasileira [...]” (EMBRAPA [a], 2005, p. 8). As não conformidades podem ser consideradas simples falhas, como, por exemplo, um processo onde estão faltando folhas anexas. Ou podem ser consideradas faltas graves, como, por exemplo, a falta de controle de rebanho.

a.2) Ações de parcerias

A parceria é a interação interinstitucional e intrainstitucional que envolve Unidades da Embrapa e outras organizações, no País ou no exterior (EMBRAPA, 2001). Elas são consideradas quando a Unidade participa de projetos e quando estão presentes na produção de transferência de tecnologia, nas publicações técnicas, no

desenvolvimento de tecnologia, em produtos e processos. A comprovação das metas se dá por meio de auditoria em cada Unidade. Esse item é avaliado de acordo com o preenchimento da “Matriz para a Avaliação de Parcerias”, que gera o “Índice de Parcerias”. No Anexo 1, é apresentado um resumo da composição da Matriz de Parcerias.

a.3) Cumprimento de prazos

A cada ano, a Embrapa estabelece prazos para que as Unidades insiram no Sistema de Plano Anual de Trabalho (SISPAT) atividades relacionadas ao SAU, tais como: metas programadas, relatórios de projetos, metas realizadas, entre outros. O cumprimento desses prazos é considerado na avaliação institucional de cada Unidade para composição do IDI. O SISPAT foi desenvolvido pelo Departamento de Tecnologia da Informação da Embrapa e era utilizado para “auxiliar no planejamento e acompanhamento das atividades de cada Unidade da Embrapa” (EMBRAPA [f], 2009). Os documentos que comprovavam as informações registradas no SISPAT eram apresentados aos auditores no momento da auditoria.

a.4) Ações de cidadania e responsabilidade social

Para o cumprimento dessa meta, as Unidades deveriam apresentar “um Plano de Desenvolvimento contendo a indicação e o detalhamento das Ações de Cidadania e Responsabilidade Social propostas para implementação no exercício de 2006” (EMBRAPA [a], 2005, p. 14). As Unidades que encaminharam esse plano dentro do prazo obtiveram a pontuação máxima do peso correspondente ao referido componente.

a.5) Análise e melhoria de processos

Corresponde à avaliação das melhorias implementadas nos processos de trabalho (EMBRAPA, 2001). Para o cumprimento dessa meta, as Unidades deveriam, em 2005, analisar e/ou melhorar três processos, dos quais um deles seria de livre escolha e dois seriam processos institucionais definidos pela Diretoria Executiva da Embrapa. Estes dois processos definidos foram: captação de recursos via projetos competitivos e gerenciamento de resíduos de laboratórios e campos experimentais (EMBRAPA [a], 2005).

a.6) Implementação do plano de melhoria de gestão – PMG

O Plano de Melhoria da Gestão compreende a programação das ações de melhoria gerencial a serem implementadas na organização (GESPULICA, 2007). A avaliação desse item foi realizada pela

Secretaria de Gestão e Estratégia (SGE) da Embrapa, que estabeleceu orientações e metodologia para as Unidades.

a.7) Metas técnicas

Para estabelecer as metas técnicas, as Unidades deveriam selecionar, entre os indicadores da categoria Desenvolvimento de Tecnologias, Produtos e Processos (ver Anexo 2), aqueles mais relevantes a serem obtidos pela Unidade. Seriam considerados mais relevantes por causarem grande impacto na cadeia produtiva ou por “representarem grande avanço na cadeia do conhecimento” (EMBRAPA [a], 2005). A comprovação do cumprimento das metas técnicas pelas Unidades foi feita junto à equipe de avaliadores da Superintendência de Pesquisa e Desenvolvimento da Embrapa.

b) Receita própria

A receita própria pode ser Direta ou Indireta. Entende-se por Direta toda receita gerada pela Unidade durante o ano da avaliação. Indireta é a receita representada por “recursos humanos, materiais ou serviços valoráveis, recebidos e gastos pela Unidade, para financiamento de projetos ou atividades previstas na programação no ano objeto da Avaliação, cujo desembolso efetivo e administração estejam afetas a terceiros” (EMBRAPA [b], 2005). A categoria Receita Própria do Anexo 2 mostra os tipos de receita considerados em 2005. O índice de Receita Própria é o “resultado numérico da relação entre receita própria realizada (direta ou indireta) sobre os recursos recebidos da fonte do Tesouro Nacional” (EMBRAPA, 2001).

c) Eficiência relativa

Em 2005, o índice de eficiência relativa da Unidade foi calculado de acordo com a produção anual da Unidade e dos insumos utilizados. Na produção, foram consideradas: produção técnico-científica; produção de publicações técnicas; desenvolvimento de tecnologias, produtos e processos; e transferência de tecnologia e promoção da Imagem (EMBRAPA [a], 2005). Em relação aos insumos, foram analisadas:

[...] despesas anuais de pessoal (menos complementação pecuniária), outros custeios (menos o montante de receita da produção comercial: receita = custos), e as depreciações anuais de benfeitorias e imóveis, mais o custo de oportunidade de terrenos (3,0% do valor

patrimonial corrigido dos terrenos) (EMBRAPA [a], 2005, p.20).

d) Avaliação da satisfação do cidadão-usuário

Essa avaliação mede o grau de satisfação dos clientes e do público-alvo de cada Unidade da Embrapa (EMBRAPA, 2001). Em 2005, ela foi coordenada pela Assessoria de Comunicação Social da Embrapa, a qual estabeleceu a metodologia utilizada na avaliação (EMBRAPA [a], 2005).

e) Avaliação de impacto econômico, social e ambiental

Nesse item, são considerados os benefícios econômicos, sociais e ambientais “apropriados pelos produtores, outros segmentos das cadeias produtivas e pela sociedade como um todo, provenientes de resultados de pesquisas das Unidades” (EMBRAPA, 2001). Em relação a esse item, em 2005 as Unidades deveriam avaliar:

[...] no mínimo, 3 (três) tecnologias, em termos dos Impactos Econômicos, Sociais e Ambientais, conforme metodologia de referência elaborada pela Secretaria de Gestão Estratégica (SGE) e constante no SISPAT, em articulação com técnicos dos Centros de Pesquisa com experiência no tema. Os Relatórios de Impacto das tecnologias selecionadas eram elaborados diretamente no SISPAT [...] (EMBRAPA [a], 2005, p.22)

f) Avaliação da produtividade

Esse item tinha por objetivo “avaliar o crescimento da produtividade de cada Centro de Pesquisa, em relação a ele mesmo” (EMBRAPA [a], 2005, p.23). Em 2005, o índice de crescimento de produtividade da Unidade foi obtido relacionando o crescimento da produtividade da Unidade naquele ano, com a produtividade do ano anterior (2004). Para o cálculo da produtividade são considerados índices de receita própria, metas qualitativas, metas quantitativas, eficiência relativa, entre outros.

De acordo com Figura 3, é possível observar a evolução da Embrapa Clima Temperado no SAU até o ano de 2005, quando atingiu o 1º lugar entre as Unidades da Embrapa. Nesta figura, ela aparece em 29º lugar em 2003. De acordo com um entrevistado, posteriormente foi

realizada uma correção na avaliação referente a 2003 e a Unidade passou a ocupar o 30º lugar no SAU daquele ano.

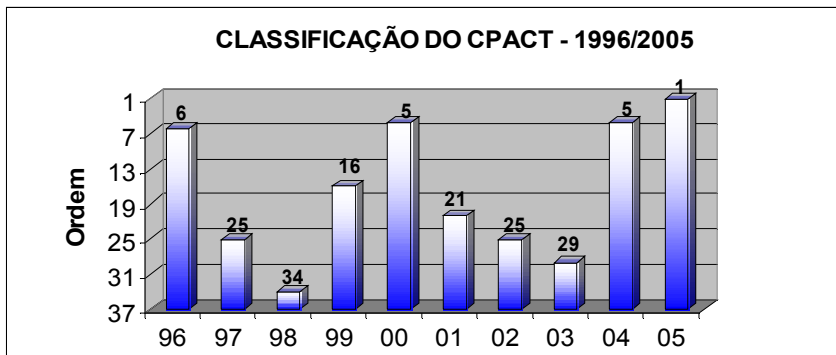


Figura 3 – Classificação do CPACT - (1996-2005).

Fonte: Relatório de Gestão 2005-2006 (EMBRAPA CLIMA TEMPERADO [c], 2007).

Atualmente, o SISPAT não é mais utilizado no SAU, sendo substituído pelo SIDE (Sistema de Informação de Apoio à Decisão Estratégica) - um sistema capaz de ler dados em outros sistemas da Embrapa (ÁVILA, 2009). Ajustes também foram feitos na metodologia de avaliação, e novos critérios foram adicionados. Além disso, de acordo com alguns entrevistados, a partir de 2006 as Unidades não têm mais acesso ao seu *status* perante as demais Unidades da empresa, estas recebem apenas o valor do seu IDI, a cada ano.

O Sistema de Avaliação das Unidades da Embrapa foi um componente importante do contexto externo da mudança, pois a Embrapa Clima Temperado conduziu o seu processo de mudança baseada em seus critérios.

4.1.2 Contexto Interno

A análise do contexto externo serviu como cenário para a compreensão do contexto interno, que, segundo o modelo de Pettigrew (1987), está relacionado ao local onde aconteceu a mudança - neste caso, a Embrapa Clima Temperado.

Na análise desse contexto, inicialmente se faz uma breve descrição da organização, abordando sua história, estrutura, objetivos e localização. Posteriormente, são descritas as percepções dos entrevistados sobre a situação da Unidade no início do processo de mudança, com o objetivo de descrever aspectos importantes que caracterizaram o contexto interno da mudança.

4.1.2.1 A Embrapa Clima Temperado

A Embrapa Clima Temperado é uma das Unidades descentralizadas da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, e está localizada em Pelotas (RS). Sua origem remonta ao ano de 1938, quando foi criada a Estação Experimental de Viticultura, Enologia e Frutas de Clima Temperado, no Distrito da Cascata, em Pelotas (RS) (EMBRAPA [b], 2009).

No ano de 1943, o Ministério da Agricultura criou o Instituto Agrônômico do Sul (IAS), com sede em Pelotas (EMBRAPA [b], 2009). Posteriormente, em 1962, houve a transformação do IAS em Instituto de Pesquisa e Experimentação Agropecuárias do Sul (Ipeas), (EMBRAPA [b], 2009).

Em 1973, com a criação da Embrapa, originaram-se, na região, duas Unidades Experimentais de Pesquisa de Âmbito Estadual (UEPAE), chamadas Cascata e Pelotas, respectivamente, as quais foram modificadas em 1983 e 1985 (EMBRAPA [b], 2009).

Em 1983, a Uepae Cascata tornou-se o Centro Nacional de Pesquisa de Fruteiras de Clima Temperado (CNPFT) e, em 1984 foram inaugurados nova sede e campos experimentais deste centro, localizados no Distrito de Monte Bonito, em Pelotas (EMBRAPA [b], 2009).

Em 1985, a Uepae Pelotas foi transformada no Centro de Pesquisa Agropecuária de Terras Baixas de Clima Temperado (CPATB) (EMBRAPA [b], 2009).

No ano de 1993, houve uma fusão do CNPFT com o CPATB, originando a Embrapa Clima Temperado, e o mandato da nova Unidade passou a abranger os estados do Rio Grande do Sul (RS), Santa Catarina (SC) e Paraná (PR), que formam a chamada região de clima temperado (EMBRAPA [b], 2009).

A estrutura da Embrapa Clima Temperado é composta por três estações físicas (sua sede e duas estações experimentais): a Estação Experimental da Cascata e a Estação Experimental Terras Baixas. Existe, na Unidade, uma estrutura de 25 laboratórios. Atualmente, ela

conta com um total de 331 empregados, sendo que, em 2005, quando atingiu 1º lugar no SAU, a Unidade contava com 334 empregados.

Dentro do modelo institucional da Embrapa, a Embrapa Clima Temperado é um centro eco-regional (MAGNANI, 2004):

[...] Como tal, deve buscar o desenvolvimento sustentável da região através do equilíbrio de seus sistemas de produção, priorizando o enfoque sistêmico e a interdisciplinaridade, como enfoques metodológicos para o desenvolvimento de sistemas de produção, que compatibilizem a oferta ambiental com o uso racional dos recursos. (GOMES, 2003, p.15)

Para cumprir sua missão de centro eco-regional, a Embrapa Clima Temperado atua em PD&I, transferência de tecnologia e socialização do conhecimento gerado por ela. A maneira de visualizar o futuro e de estruturar-se em processos cujo valor está centrado no conhecimento é explicitada por meio do Plano Diretor da Unidade (PDU).

O PDU “é o instrumento orientador da gestão estratégica da Unidade e estabelece as grandes linhas definidoras de suas ações nos próximos anos, considerando sua capacidade instalada e os desafios e oportunidades do futuro para o desenvolvimento sustentável da Região de Clima Temperado” (EMBRAPA CLIMA TEMPERADO [b], 2009).

Conforme destacado anteriormente, o PDU é modificado de quatro em quatro anos e deve ser elaborado com base no Plano Diretor da Embrapa, em consonância com as orientações do governo federal e atendendo às necessidades da sociedade, especialmente na sua região de abrangência.

A situação da Unidade no período estudado

Na análise do contexto interno, os informantes destacaram uma série de fatores que caracterizaram a situação da Unidade no início do processo de mudança. O início desse processo na Embrapa Clima Temperado foi marcado pela realização de um concurso para o cargo de chefe-geral da Unidade, em meados de 2003, ocasionando mudança na gestão da organização e, conseqüentemente, a elaboração de um novo Plano Diretor da Unidade (PDU), que iria traçar os rumos a serem seguidos para os próximos quatro anos.

Naquela época, a Unidade estava passando por um período caracterizado por uma série de dificuldades e apresentava baixo desempenho no sistema de avaliação das Unidades da Embrapa. Nas palavras de um informante:

A gente vinha de um momento que estava ruim. O Centro estava pesado, ruim de trabalhar, estava com dificuldade financeira, dificuldade de bem estar das pessoas, de autoestima, de infraestrutura [...] A Unidade tinha um débito com a sociedade, [...], ela estava fora de todas as discussões externas, locais, regionais, nacionais, [...] estava muito ligada às ações individuais de algumas pessoas, não de uma forma institucional, não era a Embrapa Clima Temperado [...].

Entre os fatores que contribuíam para a baixa autoestima e a desmotivação dos empregados, destacam-se:

[...] a falta de oportunidade de participação nas discussões sobre o planejamento e execução da programação de pesquisa, as deficiências de comunicação interna, as dificuldades para a execução dos trabalhos de pesquisa e transferência de tecnologia, a falta de equipamentos e a escassez de recursos. (GOMES, 2003, p.7)

As dificuldades para a execução da programação de pesquisa e a transferência de tecnologia estavam relacionadas a recursos escassos, à centralização administrativa desses recursos, às restrições orçamentárias, a problemas de infraestrutura da Unidade, abastecimento de energia, comunicação de voz e dados (GOMES, 2003, p.7). Na visão de um entrevistado:

[...] o centro estava fora do mundo, estava desalinhado, [...] era preciso trazer para o centro uma contemporaneidade, mostrar que as coisas eram outras. Ou tu realinhava o centro, ou o centro fechava [...]. Nós estávamos fora da sociedade, [...] estávamos fora do mundo. [...] Era preciso uma percepção do que que a sociedade queria, o que o mercado queria, o que

as instituições queriam, o que nós não estávamos fazendo, [...]. Era preciso enquadrar toda instituição, mudar toda uma programação de pesquisa, dentro daquilo que a sociedade estava querendo.

A expressão “o centro estava fora do mundo, desalinhado” significa que a programação de pesquisa da Unidade era caracterizada por uma diversidade de linhas de pesquisa e por um grande número de projetos muitas vezes desconexos das demandas da sociedade daquela região de abrangência ou que atendiam apenas a determinados públicos.

Segundo o Relatório de Gestão 2005-2006 (EMBRAPA CLIMA TEMPERADO [c], 2007), existiam públicos que tradicionalmente não se beneficiavam dos conhecimentos gerados pela empresa. Dentre eles, destacam-se os agricultores familiares, assentados da reforma agrária e comunidades em situação de risco social.

Outro aspecto importante do contexto interno é que a matriz de pesquisa não caracterizava a Unidade como um centro eco-regional, o foco era a pesquisa por produtos. Os principais eixos da programação daquela época eram fruticultura de clima temperado, arroz, batata, leite, feijão, milho, entre outros (GOMES, 2003).

Ainda que existam alguns projetos ligados a recursos naturais, à transição agroambiental na agricultura familiar e ao monitoramento ambiental, a quase totalidade dos projetos não está formatada a caracterizar nitidamente o programa de um centro de pesquisa com mandato eco-regional. [...] Os projetos que tratam de recursos naturais estão mais focados nos próprios recursos do que na lógica de manejo sustentável de agroecossistemas, da multifuncionalidade da agricultura familiar ou do desenvolvimento territorial. (GOMES, 2003, p. 10)

O número de parcerias da Embrapa Clima Temperado com outras Unidades da Embrapa, naquela época, também era relativamente baixo. Conforme Relatório de Gestão 2005-2006, o número de parcerias com outras Unidades, em 2003, era de 46.

De acordo com o relatório de gestão, “a carteira de projetos da Unidade, até 2003, restringia-se a ações com o MAPA e o MCT” (EMBRAPA CLIMA TEMPERADO [c], 2007, p. 66), ou seja, a apenas

dois ministérios. E o número de projetos com captação externa, apropriados à programação de PD&I da Unidade, em 2003, era de apenas dois (EMBRAPA CLIMA TEMPERADO [c], 2007).

Outro fator importante que caracteriza a Embrapa Clima Temperado daquela época é a sua cultura hierárquica. Um dos entrevistados explica que os organogramas das Unidades descentralizadas são muito semelhantes e se caracterizam por apresentarem claramente, conforme Figura 4, um sistema onde a hierarquia é predominante.

No âmbito das Unidades, existem os supervisores, que estão vinculados a uma chefia adjunta (de Administração - CAA; Pesquisa e Desenvolvimento – CPD, ou Comunicação e Negócios - CCCN). Essa chefia está vinculada ao chefe-geral da Unidade, que é supervisionado por uma diretoria executiva, ligada à presidência da Embrapa que, por sua vez, está vinculada ao Ministro da Agricultura.

Embora o organograma das Unidades apresente essa estrutura, cabe ao chefe-geral da Unidade decidir a maneira de fazer gestão, uma vez que ele tem autonomia para decidir a forma de trabalhar com a sua equipe e seus subordinados.

De acordo com a maioria dos entrevistados, no período anterior à mudança a hierarquia era predominante na Embrapa Clima Temperado, e os empregados estavam acostumados com essa cultura presidencialista. Nas palavras de um informante:

A Embrapa tem uma estrutura muito hierarquizada: ela é de estrutura presidencialista. Isso desde a sede em Brasília, onde fica a presidência da Embrapa. E isso permeia também as administrações nas Unidades descentralizadas [...] Esta era uma questão que me impressionava muito, essa estrutura hierarquizada e essa visão presidencialista. Quer dizer, as pessoas esperam pelo chefe: se o chefe não manda, se o chefe não determina, as coisas não acontecem [...] Existe essa cultura muito forte dentro da Embrapa e se tu não tens uma liderança forte, as coisas não acontecem.

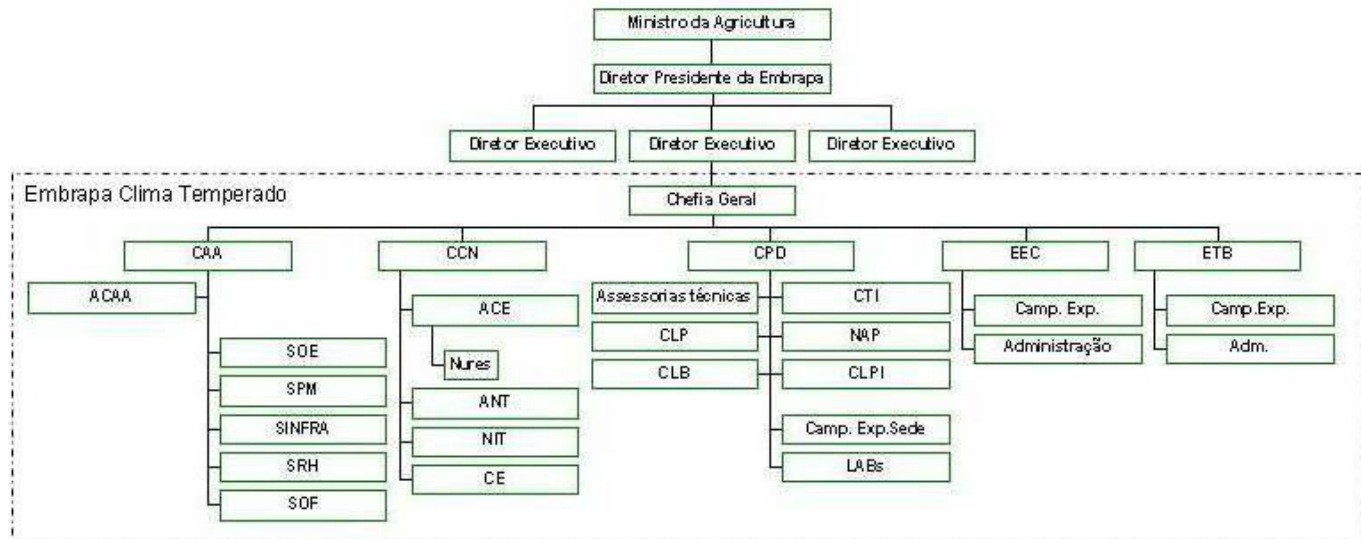


Figura 4 – Organograma da Embrapa Clima Temperado.

Fonte: Adaptado de EMBRAPA CLIMA TEMPERADO [c], 2007.

A situação em que a Unidade se encontrava fazia com que alguns empregados colaborassem para o processo de mudança e criassem expectativas em relação aos novos gestores.

Segundo Yukl (2006) e Schein (2004), a formação da cultura pode estar relacionada à atuação dos líderes. De acordo com esses autores, a cultura organizacional implica opiniões, crenças e valores que são compartilhados por membros de um grupo ou organização, podendo estar relacionados a aspectos comportamentais do líder, inclusive de exemplos estabelecidos pelo líder e sua maneira de agir.

Os informantes salientam que as mudanças ocorridas na Unidade aconteceram dentro de um contexto externo de mudanças existentes no país e na Embrapa, e de um contexto interno caracterizado pela troca de gestão da organização e pela necessidade de mudanças, a fim de que a organização atingisse melhor desempenho.

4.2 A importância da liderança na mudança

O foco desta seção está em descrever a importância da liderança na mudança. Segundo Pettigrew (1987), após compreender o contexto em que se deu a mudança, é preciso compreender o processo e o conteúdo da mudança, ou seja, como ela aconteceu e quais resultados ela causou. A análise dessas dimensões - do processo e do conteúdo -, permitiu identificar a importância da liderança na mudança da Embrapa Clima Temperado.

De acordo com a maioria dos entrevistados, os líderes desempenharam ações e papéis importantes durante o processo de mudança, que se deu, entre outros fatores, principalmente em função da troca na gestão da organização. Para descrever a importância da liderança na mudança, apresenta-se, nesta seção, a história da liderança, o momento de assumir a gestão e de implementar a mudança, e o estilo dos líderes.

Em seu modelo, Pettigrew (1987) apresenta o processo separado do conteúdo da mudança. Segundo ele, o conteúdo refere-se às áreas particulares de transformação sob exame, e o processo se refere às ações, reações e interações das várias partes interessadas que pretendem deslocar a empresa do estado presente ao seu estado futuro. Assim, o conteúdo é o "o quê" da mudança e o processo é o "como" da mudança.

Ao fazer a análise deste estudo de caso, optou-se por apresentar em conjunto as duas dimensões – o processo e o conteúdo – propostas por Pettigrew (1987), tendo em vista que, ao descrever o processo, foi muito difícil, em algumas situações, omitir, separar o conteúdo, ou seja,

os resultados da mudança, porque ambos estavam relacionados. Por isso, na medida em que se descrevem ações e papéis dos líderes durante o processo, apresentam-se também os resultados, ou seja, o conteúdo da mudança.

4.2.1 A história da liderança

Analisando a história da liderança, na Embrapa Clima Temperado, do ponto de vista temporal, é possível destacar dois momentos importantes apresentados nesta seção: 1) houve inicialmente um grupo de pessoas que se reuniram para assumir o poder; e 2) houve a emergência do candidato que representaria o grupo no concurso para o cargo de chefe-geral da Unidade. Além disso, esta seção também apresenta a percepção dos informantes sobre o perfil de um líder ideal para a Embrapa Clima Temperado, a fim de possibilitar melhor compreensão a respeito da emergência do candidato indicado a chefe-geral.

4.2.1.1 O começo

A história da liderança começou em um período anterior ao concurso para chefe-geral da Embrapa Clima Temperado. Naquela época, havia um grupo de empregados que compartilhavam das mesmas ideias e que se reuniam para discutir questões relacionadas à gestão da empresa, mas que nunca haviam assumido o poder.

Segundo um informante, “havia, por parte do grupo, uma história acumulada de observação e de crítica em relação à estrutura verticalizada da Embrapa”. Este grupo defendia uma gestão participativa, diferente da gestão predominante na época.

O grupo, composto por cerca de 30 pessoas, começou a realizar um planejamento durante os oito meses que antecederam o concurso para chefe-geral da Embrapa Clima Temperado. Estas pessoas, a maioria com longa experiência profissional dentro da Embrapa, reuniam-se para definir a maneira de solucionar os problemas que a organização vinha enfrentando. Posteriormente, algumas assumiram cargos de supervisores, assessores, chefes adjuntos e chefe-geral da Unidade. Mesmo os que não assumiram cargos de gestão seguiram contribuindo com a administração da empresa.

Um dos entrevistados assegura que as sugestões e ideias para a solução dos problemas que a Unidade vinha enfrentando eram definidas

em conjunto e, após o planejamento, foram surgindo os nomes que ocupariam os cargos durante a gestão.

Nessa fase, era preciso definir também, entre os membros do grupo, a pessoa que participaria do concurso para o cargo de chefe-geral da Unidade.

4.2.1.2 A emergência do líder

Embora a proposta de trabalho tenha sido elaborada de forma compartilhada por um grupo de pessoas – o que caracteriza o resultado de um trabalho coletivo – era preciso definir uma pessoa capaz de representar este grupo e que fosse indicada para ocupar o cargo de chefe-geral da Unidade. O concurso era apenas para esse cargo, e, como na Embrapa cabe ao chefe-geral estabelecer sua forma de fazer gestão, definindo chefes adjuntos e toda sua equipe, era necessário indicar um único representante para o grupo.

Segundo alguns entrevistados, a emergência do líder se deu em função das características da pessoa indicada pelo grupo para o cargo de chefe-geral: ele tinha conhecimento, capacidade de comunicação, personalidade e a uma rede de relações.

Conhecimento

Os informantes destacam o conhecimento técnico do indicado e a sua titulação como exigências para o cargo de chefe-geral da Unidade. Essa afirmação é coerente com o perfil do candidato descrito no jornal interno da Embrapa Clima Temperado, o *Linha Aberta*. Segundo este jornal, ele:

[...] iniciou sua vida profissional logo após a criação da Embrapa, em abril de 1976, tendo como atividade a P&D em “Difusão de Tecnologia”. No início da década de 80, logo depois de realizar Mestrado em Extensão Rural, coordenou a instalação de Pólos Regionais de Difusão de Tecnologia. Em 1993, iniciou sua experiência em administração de P&D, ocupando até novembro de 1996, as funções de Chefe Adj. Técnico, Chefe Adj. De P&D, Chefe Adj. De Apoio Técnico e Chefe Adj. De Desenvolvimento, contribuindo para a construção do Centro de Pesquisa Agropecuária de Clima Temperado. Entre os anos 96 e 99, realizou doutorado na

Espanha, com concentração em Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável (LINHA ABERTA, 2008, p.4).

A qualificação e o conhecimento são requisitos importantes para líderes de organizações intensivas em conhecimento, como é o caso da Embrapa Clima Temperado. Segundo Alvesson (2004), este tipo de organização exige trabalhadores altamente qualificados para realizarem atividades intensivas em conhecimento. Portanto, é essencial que seus líderes tenham um alto grau de qualificação e conhecimento.

Outro aspecto destacado pela maioria dos informantes é o conhecimento que o candidato apresentava em relação às políticas públicas, conhecimento esse ressaltado, também, no *Linha Aberta*:

O apoio a Políticas Públicas de Inclusão Social tem sido marca de sua atuação profissional, ajudando a resgatar e promover a presença estratégica da Embrapa junto à Sociedade Civil Organizada, notadamente com os Movimentos Sociais. Ainda que com forte atuação neste campo, sua trajetória profissional também contempla uma visão e atitude pluralista e de aproximação com todos os segmentos sociais. Sempre enfatizou que a prática política e a científica não são coisas contraditórias, ao contrário, uma e outra devem ser complementares, inclusive porque a produção do conhecimento científico também é uma construção social, como qualquer outra (LINHA ABERTA, 2008, p.4).

Além de titulação e conhecimento técnico, o aspirante a chefe-geral apresentava experiência profissional, o que lhe proporcionava uma ampla e estratégica visão dos processos internos da empresa. Davenport e Prusak (2003) salientam a importância da experiência nas organizações e a relacionam com o conhecimento:

O conhecimento se desenvolve ao longo do tempo através da experiência, que abrange aquilo que absorvemos de cursos, livros, mentores, e também do aprendizado informal. [...] Um dos principais benefícios da experiência é que ela proporciona uma perspectiva histórica a partir da qual olhar e

entender novas situações e eventos. [...] insights baseados na experiência são aquilo pelo que as empresas pagam altos cacifes; eles mostram por que a experiência conta (p.9).

A experiência do candidato a chefe-geral foi um dos aspectos importantes para sua escolha. Certamente foi levado em consideração que a Embrapa Clima Temperado é uma empresa de pesquisa agropecuária e, por isso, o conhecimento técnico e cultural relacionado à área tornava-se indispensável para seus líderes.

Comunicação

Segundo a maioria dos informantes, o candidato a chefe-geral apresentava boa retórica e conseguia motivar as pessoas através do seu discurso. Nas palavras de um informante, ele possuía “habilidade no trato com as pessoas e sabia expressar suas ideias, conscientizando a todos sobre as necessidades da mudança”.

Para Plowman et al. (2007), a comunicação adequada entre líderes e seguidores facilita a compreensão coletiva das mudanças que emergem na organização. Quando os líderes comunicam os objetivos a serem atingidos, criam um compromisso compartilhado e fornecem desafios de responsabilidade individual e coletiva (KARSTEN et al., 2009).

Em seu discurso, o candidato salientava a importância do trabalho das pessoas para a organização e a importância do trabalho em equipe, o que gerava motivação e comprometimento das pessoas na implementação das mudanças. Nas palavras de um dos informantes: “[...] o processo de explicar claramente quais são as intenções e quais são os métodos para que a gente faça determinada coisa gera confiança entre as pessoas [...]”.

Cowan-Sahadath (2010) salienta a importância de os líderes incentivarem a participação dos empregados durante a implementação das mudanças organizacionais, para que compreendam de que maneira podem contribuir com tais mudanças.

A maneira pela qual o chefe-geral utilizava sua habilidade de comunicação para implementar a mudança será aprofundada na seção “Os papéis e ações dos líderes na mudança”.

Personalidade

O escolhido para representar o grupo caracterizava-se por apresentar posições firmes, necessárias naquele momento de transição, o

que estimulava a confiança e o comprometimento dos empregados. Nas palavras de um entrevistado:

[...] Naquele momento, ele era a pessoa que tinha o melhor perfil para conduzir aquele plano de trabalho que o grupo tinha definido, justamente por todas essas características. Ele tem um discurso forte, de transformação. [...] Então, dessa forma ele se caracterizou, naquele momento, como a pessoa indicada para conduzir aquele processo que foi concebido também de forma participativa [...] que foi o que depois ele defendeu. Ele representou, naquele momento, todo o trabalho daquele grupo, pelas características que ele tem.

Esse perfil traçado pelo informante é semelhante ao de um líder transformacional, que, segundo Yukl (1998), constrói com seus seguidores um processo de comprometimento com os objetivos da organização.

Alguns informantes destacam a importância de o chefe-geral apresentar uma personalidade forte no período de mudança, integrando e orientando a sua equipe:

[...] era um momento de afirmação, de que as coisas fossem realmente tomando rumo, e aí essa personalidade forte dele foi importante nesse momento, [...] precisava um choque de gestão na Unidade, [...] ele tem essa característica de fazer as coisas acontecerem, [...] ele agregava muito bem os chefes imediatos.

[...] o chefe-geral era o maestro dessas mudanças todas, era quem afinava esses diversos setores. Ele tinha esse papel de aglutinador, fazer com que a gente se mantivesse dentro do programado, não saísse fora do que a gente programava conjuntamente [...].

Rede de Relações

Outro aspecto destacado por alguns entrevistados, em relação ao candidato a chefe-geral, diz respeito à sua rede de relações. Ele era uma pessoa “reconhecida no meio das relações internas e externas da

instituição, tinha uma imagem externa muito forte construída. Então, de alguma forma, isso dava solidez à imagem dele”. Além disso, possuía um bom relacionamento com a diretoria da Embrapa.

Ele havia participado de muitas atividades de pesquisa, que exigiam contatos com a sociedade, e, por isso, sua imagem externa era positiva. Internamente, o candidato havia sido membro do sindicato dos trabalhadores, defendendo os interesses dos empregados e obtendo resultados positivos em muitas reivindicações, o que reforçava sua imagem interna perante muitas pessoas. Na opinião dos informantes, esses fatores criavam expectativas positivas por parte de alguns empregados em relação ao nome do candidato.

Uma ampla rede de relações é essencial para líderes de organizações intensivas em conhecimento. Eles precisam manter uma rede de relacionamentos, a fim de que possam atingir seus objetivos e sobreviver na sociedade do conhecimento, pois:

As redes podem mudar a inteligência de uma organização ao trazer know-how coletivo para a solução de problemas e para a inovação. Ao abrir os canais de comunicação humana, é possível que a consciência dos indivíduos seja estendida às organizações, pois, assim como as pessoas, as organizações também podem aprender (ROSSETTI et al., 2008, p.70).

Segundo os informantes, essas características eram importantes, pois o concurso para chefe-geral de uma Unidade da Embrapa avalia, entre diversos aspectos, a titulação, a experiência profissional em pesquisa agropecuária e a proposta de trabalho para a Unidade.

4.2.1.3 A percepção dos informantes sobre o perfil do líder ideal para a Embrapa Clima Temperado

A fim de melhor compreender a emergência do líder, foram coletados depoimentos a respeito da percepção dos entrevistados sobre o que é ser líder e quais as características de um líder ideal para a Embrapa Clima Temperado.

Para a maioria dos entrevistados, o líder é aquele que compromete as pessoas com os objetivos da organização. Esse perfil traçado pelos informantes é condizente com o perfil de um líder transformacional (YUKL, 1998), o qual trabalha no comprometimento e

habilitação dos seguidores para a realização dos objetivos da organização.

No entanto, os informantes salientam que, para comprometer os empregados, é preciso que o líder demonstre também o seu comprometimento com a organização. Uma das maneiras de o líder demonstrar comprometimento é “fazer o que fala” (SENGE, 2000), cumprindo o que foi prometido por meio do discurso e trabalhando para que os objetivos da organização sejam atingidos. Segundo um dos entrevistados:

Não adianta aquela história: tu dizer como é que se faz e faz ao contrário. O pai que não deixa o filho fumar e fuma. Então tu tens que ter princípios, valores. Tu tens que ter um grau de informação e de formação, para passar essa tranquilidade. Tu tens que passar segurança, tu tens que passar tranquilidade, as pessoas têm que perceber isso.

Ao demonstrar comprometimento, o líder passa a ser visto como um modelo, despertando confiança e respeito nos empregados. Este é outro aspecto que configura o perfil de um líder transformacional: ser visto como um modelo para os seguidores (BROWN; TREVIÑO, 2006).

Essa visão dos empregados da Embrapa Clima Temperado é destacada por Maak e Pless (2006). Segundo esses autores, se os liderados perceberem que os princípios de um líder estão alinhados com suas ações, então eles atribuirão integridade e confiança a esse líder.

Outro aspecto que emergiu das entrevistas é que, para ser líder, o indivíduo precisa ser reconhecido pelo grupo como tal. De acordo com os entrevistados, o líder é aquele que consegue agregar pessoas para trabalharem juntas em torno de uma ideia, fazendo com que este grupo reconheça os resultados como sendo frutos de um trabalho em equipe. Essa visão dos informantes está de acordo com o que propõe Northouse (2004). Segundo esse autor, quando um indivíduo é percebido pelos outros como o membro mais influente de um grupo ou organização, independentemente do seu título individual, essa pessoa está apresentando liderança emergente. Dessa maneira, o indivíduo adquire a liderança emergente através de outras pessoas, na organização, que apoiam e aceitam o comportamento dele.

Além disso, para os informantes, o líder é um indivíduo que atua como facilitador dos processos. Para eles, o líder deve facilitar o

trabalho das pessoas. Essa é também a visão de Alvesson e Sveningsson (2003), para quem é essencial que líderes de organizações intensivas em conhecimento sejam facilitadores e inspiradores, uma vez que lidam com trabalhadores do conhecimento, onde a criatividade é essencial para a inovação.

Entre as características de um líder ideal para a Embrapa Clima Temperado, emergiram das entrevistas: comunicação, conhecimento, responsabilidade, capacidade de identificar competências, rede de relações e disponibilidade, as quais serão abordadas a seguir.

Comunicação

A comunicação emergiu como uma das principais características de um líder ideal. Segundo os entrevistados, é por meio dela que o líder dialoga com seus liderados, motivando-os e influenciando-os. O líder deve convencer os liderados por meio de sua influência, sem imposições, de que suas ideias são as melhores. Essa visão dos informantes é condizente com a visão de Yukl (2006), que considera a influência como a essência da liderança. Segundo esse autor, para ser eficaz, o líder deve influenciar as pessoas a realizarem as atividades propostas. Quando o líder influencia o grupo, ocorre uma relação recíproca entre o líder e os seguidores, que não é caracterizada pela dominação (BASS, 1990). Nesse tipo de liderança, os ideais não são impostos, eles se tornam um compromisso interno dos seguidores (BASS; STEIDLMEIER, 1999).

Outro aspecto destacado por alguns entrevistados está relacionado à habilidade que o líder deve ter ao tratar com as pessoas: “O líder consegue direcionar o andamento de um grupo devido à sua maneira de interagir com esse grupo. As pessoas o respeitam e se guiam por ele”. Uma das principais maneiras de o líder interagir com as pessoas é por meio do diálogo, que permite a ele tanto motivar as pessoas quanto escutá-las: “O líder tem que saber dialogar e compreender as pessoas, pois cada ser humano é diferente do outro. Às vezes, as pessoas não estão bem, e o líder tem que reconhecer e respeitá-las. Saber ouvi-las e também ter a capacidade de ser ouvido por elas.”

A escuta pode fazer com que os seguidores se sintam mais favoráveis aos líderes e tenham a sensação de bem-estar pela oportunidade de poderem discutir seus problemas com os superiores (ALVESSON; SVENINGSSON, 2003). Além disso, pode resultar em menos resistências com relação à mudança (ALVESSON; SVENINGSSON, 2003; STADLER; HINTERHUBER, 2005).

O dinamismo foi outro aspecto que emergiu das entrevistas. Ao comunicar-se o líder precisa ser dinâmico e deve transmitir segurança ao grupo, “mostrar que ele é a pessoa que está puxando aquele grupo, mas que, ao mesmo tempo, ele está aberto a sugestões, para trabalhar junto com as pessoas”. Essa visão dos informantes é condizente com o perfil do líder transformacional traçado por Bass e Steidlmeier (1999). Segundo esses autores, os líderes transformacionais procuram fortalecer a situação compartilhando problemas com sua equipe. Ao agir dessa maneira, os líderes despertam um compromisso interno por parte de seus seguidores, para que cooperem espontaneamente com as atividades da organização.

Conhecimento

O conhecimento técnico e a experiência profissional foram características destacadas pela maioria dos entrevistados como essenciais para um líder da Embrapa Clima Temperado. O conhecimento técnico está relacionado à qualificação do líder, e significa que é preciso que ele seja uma pessoa capacitada, de acordo com as exigências do cargo.

A experiência diz respeito ao passado do líder. Significa, para os informantes, que o líder precisa ter uma “boa imagem”, construída ao longo dos anos, em sua trajetória profissional dentro da Embrapa, ou seja, que suas atividades profissionais tenham proporcionado bons resultados para a empresa. E, como resultado dessa experiência, o líder deve ter um amplo conhecimento das políticas públicas, da missão, do foco, do funcionamento, das necessidades da Unidade, além de reconhecer a competência da organização. Segundo um entrevistado:

[...] Não adianta ter uma competência muito grande aqui dentro, se ela está descolada da realidade. Não adianta ter uma boa leitura da realidade, se está desconectada dos nossos programas de pesquisa, dos nossos projetos [...]. O ideal teria que ser: o que a sociedade espera de nós, o que nós temos habilidade para fazer, [...] a capacidade que nós temos [...].

Essa visão dos informantes a respeito do amplo conhecimento de um líder condiz com a ideia de Motta (2007), de que o líder necessita “conhecimento da organização e do ambiente ao seu redor, para melhor

conhecer a missão que tem de desempenhar em função do público a que serve” (p.221).

Ao reunir todo esse conhecimento, o líder apresenta uma visão organizacional (MOTTA, 2007) que lhe permite articular interesses da organização e da sociedade e conduzir sua equipe à ação e cooperação desejadas, para que possam juntos atingir a missão da organização.

Assim, conforme destaca um dos entrevistados, o líder ideal é:

[...] uma pessoa que entenda o contexto onde ela está trabalhando, que construa um processo para trabalhar nesse contexto, fazendo uma boa leitura da realidade e usando todas as ferramentas. [...] E quando eu falo ferramentas, nós temos aqui várias: nós temos a capacidade instalada muito boa, em termos de prédio; nós temos uma capacidade intelectual excelente; nós temos recursos para trabalhar. Se nós conseguirmos usar todos esses fatores, com a motivação das pessoas [...]. Eu acho que liderar é saber transformar isso em coisas concretas.

Responsabilidade

Para os entrevistados, é indispensável que o líder de uma empresa pública como a Embrapa Clima Temperado tenha responsabilidade, pois ele está trabalhando com recursos públicos e conduzindo uma organização que precisa dar retorno para a sociedade:

Nós temos que gastar o dinheiro de forma responsável, e que isso tenha resultados positivos para a sociedade. Nós não podemos ter um processo que se resume a nós mesmos, nós temos que ter um processo cujos resultados tenham impactos positivos lá fora. Então essa relação direta de responsabilidades, isso eu acho fundamental numa estrutura como a Embrapa.

Essa conexão entre a organização e a sociedade está relacionada à condução da organização de maneira responsável, a fim de que possa proporcionar retorno positivo de suas atividades para a sociedade. Assim, os líderes desse tipo de organização precisam ser éticos. Segundo Bass e Steidlmeier (1999), a ética é uma das características de líderes transformacionais, os quais fomentam uma cultura

organizacional com elevado nível ético e estão preocupados com o bem que pode ser realizado para o grupo, a organização ou a sociedade.

Segundo alguns informantes, ao ser responsável, o líder demonstra ser uma pessoa de princípios, de valores, transmitindo segurança aos empregados. Uma das maneiras de o líder despertar segurança nos empregados é “se responsabilizar pela consequência daquelas coisas que tu e o grupo estão fazendo, as pessoas sentirem segurança em ti, é dignificar o cargo que tu está exercendo. Mas, pra isso, tem que ter um conjunto de variáveis, essa questão de tu ter valores”.

Ao agir dessa maneira, o líder torna-se um exemplo para os empregados, que passam a atuar também de maneira responsável. Dessa forma, as normas éticas e os ideais de comportamento não são impostos, mas livremente abraçados pelos seguidores (BASS; STEIDLMEIER, 1999).

Identificar competências

Outro aspecto destacado pelos informantes a respeito das características de um líder ideal para a Embrapa Clima Temperado está relacionado à capacidade do líder para identificar competências. Para os entrevistados, o líder precisa ser habilidoso para identificar a função que determinado empregado exerceria melhor dentro da organização, de acordo com a sua qualificação e perfil:

[...] Muitas vezes, a pessoa não corresponde porque está num setor ou numa atividade que não é o perfil dela. Então a gente precisa conhecer os nossos colaboradores, tentar ver em que situação eles poderiam ter um melhor desempenho [...]. Isso é muito comum: tu ter colaboradores com baixo desempenho, aí tu vai fazer uma avaliação e vê que ele não está desempenhando uma tarefa que ele tenha competência para isso, torna a pessoa menos eficiente. E aí, com uma simples mudança de atividade, tu consegue reverter o quadro de um mau desempenho para um bom desempenho [...].

[...] é preciso ouvir com atenção, tentar enxergar, tentar ver o que as pessoas têm de bom, como elas podem colaborar melhor e motivá-las para o trabalho. Fazer com que elas se sintam

integrantes daquela atividade, responsáveis, e com isso assumam seu papel no processo.

Para os entrevistados, ao agir dessa maneira, o líder demonstra interesse no bem-estar dos empregados e, conseqüentemente, irá obter maior colaboração deles, a fim de que os objetivos da organização sejam atingidos. Essa visão é condizente com a ideia de consideração individualizada (BASS; AVOLIO, 1990), que ocorre quando líderes escutam atentamente as necessidades individuais dos seguidores, a fim de ajudá-los a se tornarem plenamente realizados. A consideração individualizada também é um dos componentes da liderança transformacional.

Redes de Relações

Na visão dos entrevistados, um líder precisa manter uma ampla rede de relações, a fim de que possa conduzir a organização. É preciso que o líder mantenha um bom relacionamento com o público interno, externo e com a direção da Embrapa:

É preciso trabalhar para a Unidade e fazer a Unidade trabalhar para a sociedade. [...] Então, pra isso tu tem que ter uma pessoa que tenha respeitabilidade interna. Tendo isso, tu vai ter respeitabilidade na comunidade externa, porque, quem faz essa respeitabilidade não é o indivíduo, é todo mundo. [...] É preciso que as pessoas têm segurança trabalhando contigo. Como é que tu consegue fazer um time que seja respeitado na sociedade, por competência, produtividade, tu passar uma imagem realmente crédula? Pra isso, tu tem que interagir com a sociedade, interagir com o teu superior. Então eu acho que é conjunto de valores.

A rede de relações é essencial para líderes de organizações intensivas em conhecimento, como é o caso da Embrapa Clima Temperado, pois a interação com outras empresas possibilita à organização aprendizagem e transferência de conhecimentos (CHOO, 2006). Além disso, a interação entre as pessoas permite que o conhecimento seja amplificado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Alguns informantes salientam que, para manter uma ampla rede de relações, é preciso que o líder tenha também disponibilidade: “se a

pessoa não tem essa disponibilidade, se ele não se desapega de outras coisas para ser realmente o líder, aí é mais difícil de conseguir. Tem que vestir a camiseta e estar presente”.

O processo de investigação desta pesquisa mostra que as definições a respeito do que é ser líder e as características do líder ideal para a Embrapa Clima Temperado, identificadas pelos entrevistados, são semelhantes e, em alguns casos, são as mesmas características do candidato a chefe-geral. Isso permite compreender porque esse candidato foi escolhido como representante do grupo, ou seja, por suas características de líder na percepção dos empregados: pela sua comunicação, seu conhecimento, sua rede de relações, entre outras.

4.2.2 O momento de assumir a gestão e implementar a mudança

Após a fase de planejamento e aprovação do candidato escolhido pelo grupo no concurso para chefe-geral da Embrapa Clima Temperado, chega o momento de assumir a gestão e implementar a mudança.

A análise das entrevistas permitiu a identificação de dois aspectos importantes desta fase do processo e conteúdo da mudança, e que serão abordados nesta seção: a liderança como um processo e os papéis e ações dos líderes na mudança.

4.2.2.1 Liderança como um processo

O planejamento feito pelo grupo auxiliou muito: no momento da posse do chefe-geral, a maioria dos ocupantes dos cargos estava definida e a equipe começou a trabalhar de acordo com a proposta que havia sido aprovada.

A estrutura de liderança já havia sido definida no planejamento e caracterizava-se por ser uma liderança distribuída (Gronn, 2002). Embora houvesse uma pessoa no cargo de chefe-geral, existiam mais cinco pessoas que formavam a gestão estratégica da Unidade. Esse grupo era chamado de G6 e era composto pelo chefe-geral, o chefe adjunto de administração, o chefe adjunto de pesquisa e desenvolvimento, o chefe adjunto de comunicação e negócios, o supervisor da Estação Experimental da Cascata e o supervisor da Estação Experimental Terras Baixas.

O modelo de liderança que predominava na Embrapa Clima Temperado era o da liderança distribuída, proposto por Gronn (2002). Segundo esse autor, na liderança distribuída as pessoas trabalham em

conjunto e o resultado dessa ação conjunta é maior do que a soma das suas ações individuais. Neste modelo, as iniciativas e competências das pessoas são compartilhadas com as demais, e podem ser adaptadas e melhoradas dentro de uma cultura de apoio mútuo e confiança (GRONN, 2002).

Alguns informantes salientaram que a Embrapa é uma empresa presidencialista, pois quem manda na organização é o presidente, e, no âmbito das Unidades, quem manda é o chefe-geral. Entretanto, cada Unidade da Embrapa pode estabelecer a sua maneira de fazer gestão, a sua forma de trabalhar, e a Embrapa Clima Temperado estabeleceu a sua, caracterizada por uma liderança distribuída.

De acordo com alguns entrevistados, no momento de o candidato aprovado assumir a chefia, foi estabelecido um pacto de governabilidade entre os membros do G6, que era composto por pessoas que participaram da elaboração da proposta de trabalho. Esse pacto, nas palavras de um informante, significava que: “nós tínhamos que ter absoluta confiança uns nos outros, para não deixar que o nosso ideário se desmontasse por falta de compreensão interna do grupo, dos objetivos do grupo”.

O acordo de governabilidade se insere nas relações de trabalho intuitivas (Gronn, 2002) atribuídas à liderança distribuída, onde as pessoas do grupo confiam umas nas outras e desenvolvem estreitas relações de trabalho. A liderança se manifesta em um espaço de papéis compartilhados entre parceiros que estão cientes de si mesmos como líderes. Surgem, então, papéis compartilhados, quando os membros do grupo identificam a necessidade de dependência uns dos outros para atingirem os objetivos planejados (GRONN, 2002).

Por isso, questões relacionadas à organização como um todo, ou que fugiam ao que havia sido planejado, eram decididas em reuniões semanais do G6. Para alguns informantes, as reuniões semanais eram vitais para o fortalecimento e sucesso da gestão. Era o momento em que cada um podia contribuir com suas opiniões e decidir em conjunto com todos. Segundo um informante:

[...] havia debates e discussões nas reuniões, às vezes contrariedades, nem sempre se tem consenso, [...] mas o ambiente que a gente tinha de debate abria essa possibilidade de cada um colocar a sua visão sobre determinado problema ou assunto e de chegar a acordos que pudessem ser os melhores para a Unidade, [...] é claro que

tu podes propor ideias que não são aceitas pelo grupo, mas nem por isso tu vais deixar de fazer aquilo que foi acordado com a maioria [...].

A troca de ideias que acontecia nas reuniões do G6 e a tomada de decisão em conjunto proporcionavam maior segurança para cada líder atuar na sua área, pois cada um teria o respaldo de todos. De acordo com um entrevistado, “[...] cada um saía da reunião já tentando implementar, na sua área, o que havia sido combinado entre todos, [...] a tomada de decisão em conjunto, sabendo que aquilo que cada um ia assumir tinha o aval dos outros chefes, isso era importante para ter coesão [...]”.

Embora predominasse o modelo de liderança distribuída na Embrapa Clima Temperado, notam-se, também, algumas características da liderança participativa, destacada por Yukl (2006), a qual implica esforços do líder para estimular e facilitar a participação de outros na tomada de decisões importantes. Segundo Yukl (2006), o envolvimento de outras pessoas na tomada de decisão muitas vezes é necessário para que se obtenha decisões aprovadas e implementadas nas organizações.

Ainda nesse contexto das reuniões do G6, alguns informantes destacam que o chefe-geral daquela época tinha a habilidade de fazer com que aqueles que divergiam se integrassem à decisão final, sem lhes fazer imposições. Esse chefe-geral era hábil em motivar as pessoas. Nas palavras desses informantes:

[...] ele é uma pessoa motivada pelo que faz. Motivação é uma coisa forte, é uma característica dele. Então, ele sempre conseguiu transmitir aquela motivação para quem trabalhava com ele, em todos os níveis. Tipicamente é um trabalho de liderança que foi bem desenvolvido, e essa liderança tem uma série de desdobramentos, comprometimento, vontade de trabalhar, [...].

[...] ele tinha uma história, dentro do Centro, longa. Ele tinha uma energia muito grande e uma vontade muito grande de fazer mudanças, [...]. Ele teve um papel fundamental, de alguma forma ele capitalizou a energia dos outros todos, [...] e a gente, de uma forma coordenada, sempre reforçou esta imagem e este espaço. Nunca se teve, internamente, uma contradição ou uma tentativa de desestruturar isso. Pelo contrário, queríamos fortalecer aquela imagem. Ele era o

nosso ponto de lança. Ele era quem puxava o processo, e a gente trabalhava para que as coisas dessem certo, então ele nos representava. De alguma forma, as decisões sempre foram compartilhadas, nunca foram decisões individuais [...].

O chefe-geral daquela época caracterizava-se por ser um líder transformacional (BASS, 1990), que utilizava seu carisma para promover a transformação. Bass (1990) inclui o carisma como parte da liderança transformacional, sendo utilizado pelo líder para que as mudanças ocorram na organização.

A teoria transformacional é uma das teorias da liderança com foco na mudança. “Estas teorias estimulam a adoção de um estilo participativo de liderança, principalmente baseado na criação de confiança dentro do grupo para que seja possível a concretização das mudanças necessárias” (SANTOS et al., 2007, p.8).

A percepção de um informante é de que os demais membros da equipe eram motivados pela liderança do chefe-geral devido à sua capacidade de orientação do trabalho a ser feito, por sua visão estratégica, e por conhecer os objetivos da empresa.

Um informante ressalta que, hoje, qualquer um dos integrantes do G6 estaria habilitado para assumir o cargo de chefe-geral. Porém, naquele momento de mudança, que era um período de afirmação, onde a Unidade precisava de um choque de gestão, era preciso um chefe-geral mais assertivo, como foi o perfil do chefe-geral daquela época. Segundo esse informante, aquele chefe-geral coordenava a equipe para a tomada de decisão mais rápida, com agilidade.

Durante este trabalho investigativo, foi possível observar que, na Embrapa Clima Temperado, além do líder transformacional havia uma liderança transformacional, ou seja, um conjunto de líderes, o G6, que pensava e agia de forma transformacional em função daquele líder. Entretanto, o processo de liderança não ficou centrado em um líder, mas houve o desenvolvimento de um processo de liderança dentro da estrutura, e o chefe-geral conseguiu potencializar a sua capacidade transformacional através desse grupo.

Neste caso, a liderança é vista como um processo social, pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos, para alcançar um objetivo comum. A liderança como um processo significa que o líder afeta e é afetado pelo grupo. A liderança não é unidirecional, mas sim um processo interativo (NORTHOUSE, 2004).

O que acontecia nas reuniões semanais do G6 corresponde ao que Gronn (2002) denomina de “agência conjunta”, onde os agentes sincronizam suas ações tendo em vista seus objetivos planejados. Entre os membros desse grupo há uma influência recíproca, ou seja, todos os membros influenciam-se mutuamente. Nas palavras dos informantes, o poder não estava centralizado apenas no chefe-geral, cada membro do G6 tinha autonomia para decidir pelo grupo, e por isso era necessário que todos estivessem informados sobre o que acontecia na organização. Isso era necessário para agilizar a tomada de decisão, conforme aponta um entrevistado:

[...] cada membro do G6 precisava ter o mesmo nível de informação e responsabilidade sobre o que acontecia na Unidade, porque a gente sabia que ia ter que viajar muito. Então, quem fica tem que estar apto a tomar decisão pelo grupo, [...] e a decisão precisa ser tomada na hora que surge o problema, para não deixar o problema aumentar.

Na visão desse entrevistado, a amizade existente, ao longo dos anos, entre alguns membros do G6 facilitou o trabalho em equipe. Havia respeito, ética e confiança entre os integrantes do grupo, o que proporcionou unicidade na ação e, conseqüentemente, credibilidade para o grupo.

Como consequência da maneira de trabalhar do G6, houve uma colaboração espontânea (GRONN, 2002) entre os demais membros da organização. Gronn (2002) explica que a colaboração espontânea atribuída à liderança distribuída ocorre quando um grupo de pessoas, com diferentes habilidades e capacidades, compartilha seus conhecimentos e regulariza seus comportamentos para resolução de problemas, o que pode ser disseminado para o restante da organização, tornando-se um motivo para a colaboração.

Além do G6, a estrutura de liderança era composta também pelo G23, o grupo de supervisores responsáveis pela gestão tática, a maioria dos quais havia participado da elaboração da proposta de trabalho.

O G6 passou a delegar tarefas para os membros do G23, uma vez que era preciso que os supervisores tomassem decisões nas suas áreas, sem ficarem dependentes de seus chefes imediatos, o que até então acontecia frequentemente. A partir da delegação, os líderes davam autonomia para os liderados e cobravam responsabilidade na execução de suas ações. De acordo com um entrevistado, “[...] é preciso estimular

a ação pró-ativa, a ideia de que as pessoas têm responsabilidades para tomar decisões e responder pelas decisões [...]”.

Muitas vezes, existiam ações que deveriam ser desempenhadas no contexto externo da Unidade. Para ações de responsabilidade relativas à sociedade, os líderes designavam empregados habilitados para assumirem o papel de representantes da organização. Assim, os líderes foram agregando as pessoas para que assumissem a responsabilidade de representantes institucionais.

O compartilhamento de informações com os seguidores é outra característica de líderes transformacionais. Eles compartilham com a sua equipe os problemas a serem resolvidos, estimulando-os para a criatividade e a dedicação. Com isso, despertam um compromisso interno em seus liderados, que passam a cooperar espontaneamente em busca dos objetivos da organização (BASS; STEIDLMEIER, 1999).

Na opinião dos informantes, o relacionamento entre líderes e liderados era baseado no diálogo, de forma participativa. Esses líderes depositavam confiança no trabalho dos empregados. O foco deles estava em tratar os liderados como colegas de trabalho, sem impor-lhes suas ideias e não permitindo imposições.

Na Unidade, havia frequentes reuniões entre o G6 e o G23, com o objetivo de divulgar o que estava ocorrendo em cada setor. As reuniões eram um espaço para o compartilhamento de informações e a busca, em conjunto, de soluções para os problemas. Nas palavras de um entrevistado, esse processo de liderança e a ênfase na comunicação facilitaram bastante o trabalho:

[...] o que diferencia este modelo de gestão participativa entre G6 e G23 é que, no modelo convencional, de acordo com o organograma das Unidades, as supervisões da administração e comunicação, por exemplo, acabam não sabendo o que está acontecendo nas supervisões da pesquisa, e acabam trabalhando em estruturas individualizadas, isoladas [...]. Com este modelo, ao realizar reuniões periódicas, [...] isso proporcionava conhecimento sobre o que os outros estavam fazendo. Isso facilitava a gestão, porque todo mundo ficava sabendo o que estava acontecendo na Unidade em todas as áreas.

Essa troca de informações entre líderes e seguidores é muito importante, pois a liderança é um processo que envolve um grande

número de pessoas. Para os líderes, isso significa que precisam estar constantemente em contato com seus seguidores (STADLER; HINTERHUBER, 2005).

Outro aspecto importante, salientado por um informante, era a confiança que os líderes depositavam no trabalho dos empregados que há muitos anos estavam em determinada função. Essa confiança se traduzia na maneira pela qual os líderes solicitavam opiniões a esses empregados. Quando havia um problema em determinada área, os detentores do conhecimento daquela área eram consultados, para que a decisão fosse tomada em conjunto. No momento em que os supervisores participam da identificação de problemas e possíveis soluções juntamente com seus chefes, eles se comprometem, responsabilizando-se pela implementação das soluções acordadas.

Ao solicitar opiniões dos empregados, os líderes valorizavam suas experiências e seus conhecimentos. Stadler e Hinterhuber (2005) salientam que líderes devem ser habilidosos em reunir os conhecimentos e as experiências acumulados durante anos, na organização, para estimular as mudanças e favorecer o progresso.

Além de valorizar as experiências dos empregados, era preciso que os líderes os conscientizassem sobre a importância do trabalho em equipe, pois a visão do processo como um todo não fazia parte da cultura da organização. Os empregados executavam suas atividades individualmente, sem que houvesse uma conectividade com as atividades dos demais colegas. Por isso, segundo alguns informantes, os líderes precisavam muitas vezes:

[...] reunir os grupos que tinham atividades inter-relacionadas, para explicar a eles que tínhamos que ter competência para desenvolver a nossa parte, mas com uma visão do resultado do processo, [...]. As partes, às vezes, estão todas certinhas, mas, quando soma, fica uma coisa completamente irregular [...] por isso, as pessoas eram estimuladas a trabalhar em equipe.

Assim como a elaboração da proposta foi feita de maneira coletiva, por um grupo de pessoas, a sua execução também deveria ser implantada de forma coletiva e participativa, com todos os empregados participando. Por isso, o trabalho em equipe e a participação eram estimulados não somente entre o G6 e o G23, mas entre todos os 350 empregados daquela época.

Os líderes tinham consciência da importância do trabalho coletivo para o processo de mudança e, sobretudo, do comprometimento dos empregados com esse trabalho. Conforme apontam Stadler e Hinterhuber (2005), os líderes compreendem o poder da cooperação para a mudança e, por isso, investem em seus seguidores. No entanto, é preciso que não somente os líderes, mas também os seguidores estejam conscientes de suas responsabilidades.

Essa gestão participativa fez com que surgissem muitas lideranças, em vários escalões. Elas eram valorizadas e convidadas a fazerem parte de grupos de trabalho, ou a participar da tomada de decisão, em alguns casos. De acordo com um entrevistado:

[...] se as pessoas são convidadas a dar opinião ou resolver problemas que elas tenham no seu espaço de trabalho, o pensamento coletivo não é igual ao pensamento do número de empregados, ele é muito maior. [...] Então, se dois conhecimentos isolados se fundem, gera um terceiro nível de conhecimento, gera um comprometimento coletivo, [...] e, se as pessoas se dão conta que estão participando de um processo dessa natureza, a fluidez da sua capacidade de ser um líder do espaço onde ela trabalha é muito maior.

4.2.2.2 Os papéis e ações dos líderes na mudança

Na visão da maioria dos informantes, os líderes desempenharam ações e papéis importantes na condução de todo o processo de mudança. Nesta seção, são apresentados os papéis e as ações dos líderes durante o processo de mudança, bem como os resultados obtidos ao longo do tempo e que expressam o conteúdo da mudança.

As percepções dos sujeitos da pesquisa a respeito dessas questões foram organizadas por categorias. Elas mostram as ações e os papéis dos líderes relacionados a: compreensão do SAU, resistências dos empregados, pessoas, interação com a sociedade, PD&I, comunicação, recursos, informação e conhecimento. E, por fim, apresenta-se “a Unidade como um modelo”, a fim de mostrar alguns depoimentos sobre a situação da organização após a mudança.

Além da análise das entrevistas, a descrição desta seção também se fundamentou em informações obtidas por meio da análise

documental. Foi utilizado, entre outros documentos, o relatório de gestão da Unidade referente ao período 2003-2006.

a) A compreensão do SAU

Uma das principais ações dos líderes, no início do processo de mudança, foi buscar compreender como funcionava o sistema de avaliação das Unidades da Embrapa. Eles queriam identificar quais eram os requisitos necessários para que uma Unidade atingisse o primeiro lugar no SAU.

Os líderes designaram um empregado, que passou a trabalhar com o objetivo de compreender a metodologia do sistema de avaliação das Unidades e, a partir daí, ele começou a informar a chefia sobre todos os aspectos positivos e negativos da Unidade em relação ao sistema de avaliação. Os critérios do sistema de avaliação das Unidades daquela época foram apresentados na seção 3.1.1 desta pesquisa.

Um informante destaca como ocorreu este processo de mudança em relação à situação da Unidade perante o sistema de avaliação da Embrapa:

[...] Em 2003, nós fomos avaliados inicialmente em 28º lugar, e quando foi feita a correção, nós ficamos em 30º lugar, em 37 Unidades. Houve mudança de chefia, em meados de 2003, e em 2004, quando chegou esse resultado, os líderes se apavoraram e começaram a pensar o que estaria errado nesse processo. Tinha alguma coisa mal, a nossa Unidade não poderia ser a 30ª em 37 Unidades [...].

A análise da metodologia permitiu a identificação de alguns aspectos relacionados ao sistema de avaliação das Unidades que não estavam sendo considerados e que poderiam contribuir para melhorar o desempenho desta Unidade:

Tinha coisas, por exemplo, como cumprimento de metas, que ninguém dava bola, [...], tinha um item que era avaliado, que era 10% do valor do índice, que era cumprimento de prazos, tinha que cumprir prazo. E o negócio é que ninguém ficava de olho naquilo. Nós estávamos fazendo as coisas fora do prazo, nós estávamos sendo penalizados, quando poderíamos, por dois ou três dias,

pontuar 100% disso [...]. Uma outra coisa, também, que nos deixava muito abaixo, (tinha um valor alto na composição do índice) era a matriz de parcerias. A nossa matriz de parcerias era péssima.

A partir desse momento, foi realizado um trabalho de conscientização com os empregados, a fim de que aspectos considerados importantes no sistema de avaliação das Unidades fossem melhor trabalhados na organização. Segundo alguns entrevistados, esta foi uma ação dos líderes desde o início do processo de gestão que auxiliou e norteou o processo de mudança.

b) Resistências dos empregados

Embora a situação em que a Unidade se encontrava fizesse com que alguns empregados criassem expectativas positivas em relação aos novos gestores, o processo de mudança na organização foi lento e caracterizado, no primeiro ano de gestão, por apresentar uma série de resistências por parte de alguns empregados.

Uma das mais importantes e difíceis responsabilidades da liderança é orientar e facilitar o processo de mudança em uma organização. Yukl (2006) destaca que as pessoas tendem a resistir às mudanças, por muitas razões: desconfiança, dúvidas sobre a necessidade da mudança, sobre os seus benefícios, entre outras. Segundo ele, a resistência deve ser encarada como uma resposta defensiva normal, não como uma fraqueza de caráter ou um sinal de ignorância.

Uma das causas da resistência na Embrapa Clima Temperado, destacada por um entrevistado, está relacionada à questão política. Nas palavras desse informante:

[...] teve gente que disse: “com esses caras do PT eu não trabalho!” [...] Então a gente tinha que desmontar essa arapuca, desconstruir esse preconceito, porque na realidade o que a gente queria era uma Embrapa mais aberta, mais plural, mais democrática, e que não deixasse de fazer o que ela fazia de bom e que fizesse outras coisas que ela nunca tinha feito, esse era o grande desafio [...]. Nós não podíamos deixar que um segmento da sociedade, com o qual a gente tinha mais relação, se sentisse privilegiado por a gente estar fazendo a gestão da Unidade, e criar bronca

com outros. Nós tínhamos que mostrar que, ainda que a gente tenha um certo ideário, o processo de gestão tem que ser democrático, tem que ser inclusivo. Então, nós tínhamos que, com a classe política, especialmente, buscar alianças, mostrar comprometimento, mostrar responsabilidade, para não gerar nenhum preconceito [...].

A principal ação no combate à resistência política foi demonstrar que os líderes estavam trabalhando para todos. Para isso, muitas ações precisaram ser executadas. No momento em que foram aparecendo os resultados do trabalho, as resistências foram diminuindo.

Esse processo é condizente com a idéia de que para as pessoas apoiarem a mudança é preciso que elas tenham uma visão dos benefícios que a mudança causará na organização. Esta visão, normalmente, é criada progressivamente (YUKL, 2006; KOTTER, 1997).

Entre as ações para o combate às resistências, destaca-se a iniciativa dos líderes em descentralizar os recursos dos projetos de pesquisa. Os pesquisadores passaram a ter poder de gestão sobre 60% dos recursos dos projetos, o que facilitou bastante o trabalho na pesquisa e caracterizou uma mudança significativa. Anteriormente, esses recursos eram centralizados na gestão da unidade.

Este tipo de ação salientava o interesse dos líderes em facilitar o trabalho dos empregados. Maak e Pless (2006) ressaltam que, se os seguidores reconhecerem que os princípios dos líderes estão alinhados com a sua prática, então eles vão atribuir confiança e integridade a estes líderes.

Outra resistência estava relacionada à participação dos empregados durante o processo de mudança. Muitos apresentavam resistências em colaborar e opinar. Na visão dos informantes, alguns empregados estavam acostumados com o sistema presidencialista, no qual as decisões partiam sempre do chefe. Nada acontecia sem que o chefe determinasse. Então, não adiantava fazer sugestões, pois não seriam ouvidas.

Era preciso criar mecanismos que incentivassem a participação das pessoas e elas se sentissem valorizadas sem medo de opinar. Nas palavras de um informante, revela-se uma das ações utilizadas pelos líderes no combate a esta resistência:

[...] criamos um sistema de caixas de sugestões que tinham um layout em formato de uma pirâmide. Então, aquilo também despertou uma curiosidade. As pessoas começaram a entender que podiam, através daquilo ali, colocar sugestões, reclamações. Enfim, qualquer tipo de informação que elas quisessem passar para as instâncias superiores. Isto no primeiro momento em que essa questão da confiabilidade não estava ainda muito bem fortalecida. Eles não tinham ainda ânimo para se dirigir a um superior imediato para fazer uma reclamação. Tinha sempre aquele constrangimento, um certo medo de saber como vai ser a reação, [...] Depois de um tempo, as pirâmides passaram a receber um fluxo menor de reclamações e sugestões justamente em função do estreitamento dos vínculos e do aumento da confiança [...].

A criação de mecanismos para incentivar a participação dos empregados mostra que a liderança transformacional foi astuciosa para atingir seus objetivos. Conforme destaca Santos et al. (2007, p.7), “o líder utiliza ‘artimanhas’ para cativar as outras pessoas, elevando o nível de motivação e moralidade do líder e do liderado”.

As teorias com foco na mudança, como é o caso da transformacional, “objetivam trabalhar a autoestima dos indivíduos para que seja possível um acréscimo moral em toda a coletividade, principalmente pela atuação do líder, de maneira enfática, objetiva e, acima de tudo, carismática” (SANTOS et al., 2007, p.7).

Outra ação dos líderes da Embrapa Clima Temperado para estimular os empregados a colaborarem com o processo de mudança foi modificar o funcionamento do sistema de avaliação dos empregados. Na opinião de um informante, foi uma ação positiva, que fez com que os empregados se comprometessem com suas atividades cotidianas, melhorando a qualidade do trabalho. O entrevistado descreve como aconteceu esta mudança:

[...] nós alteramos este modelo de avaliação e implantamos a avaliação não mais feita pela chefia, mas sim pelos próprios empregados. Então, a avaliação de um empregado seria feita por um grupo de empregados, que seriam considerados clientes daqueles empregados a

serem avaliados. Por exemplo, quem avaliava o funcionário da gráfica era quem demandava o serviço da gráfica. Então ele podia dizer: “olha, eu fui bem atendido pela gráfica”, ou não. [...] No modelo anterior, era o chefe-geral, e no máximo alguns chefes adjuntos, que faziam a avaliação de todos os empregados. [...] Com este sistema, os empregados passaram a valorizar mais o sistema de avaliação, e todo mundo sabia que, para ser bem avaliado, precisava desempenhar bem as suas atividades. Isso motivou e gerou um comprometimento maior.

Alguns informantes salientam algumas iniciativas dos líderes, que foram essenciais para a superação das resistências dos empregados:

[...] às vezes as pessoas diziam: “olha, eu não vou fazer um congresso, porque eu acho que não vai dar para conseguir o dinheiro”, [...] então os líderes diziam: “pode fazer o congresso, que nós garantimos o recurso”, [...] tentando valorizar o que as pessoas queriam fazer. Isso foi fundamental na quebra de resistências [...].

Um pessoal havia escrito um livro sensacional, de 1.200 páginas, dizem que uma das obras mais completas sobre arroz que já tinha sido escrita, e havia três anos que esse livro estava trancado, porque não tinha grana pra publicá-lo. Nós fomos atrás do Banco do Brasil, conseguimos convencer o supervisor do agronegócio do Banco do Brasil, em Brasília, que era um bom negócio financiar aquela obra. Eles botaram dinheiro, nós fizemos 2.000 exemplares, entregamos 700 para o banco e ficamos com 1.300 pra nós.

Nas situações descritas anteriormente, os líderes exerceram o papel de engajadores, proposto por Gosling e Mintzberg (2003), na medida em que não cabe ao líder executar todas as atividades na organização, mas sim, estabelecer estruturas que facilitem a execução, proporcionar condições e ter atitudes que garantam a execução do trabalho.

c) Pessoas

No que diz respeito ao processo de mudança relacionado às pessoas, os informantes destacam a importância da capacitação, do incentivo à tomada de decisão, do trabalho em equipe e da valorização do trabalho.

Capacitação

O investimento em capacitação e elevação de escolaridade foi uma das ações dos líderes que contribuíram para elevar a autoestima das pessoas durante o processo de mudança, incentivando-as à colaboração. De acordo com um entrevistado:

[...] a partir do início dessa gestão, houve um esforço para que houvesse um treinamento, [...] um esforço de treinamentos dentro das áreas específicas em que cada um trabalha. Houve um estímulo muito grande para que as pessoas melhorassem em termos de treinamento, não só em escolaridade, mas dentro da sua atividade. Capacitação, isso é uma coisa importante.

Para identificar as demandas de capacitação dos empregados, era realizado, no início de cada ano, um levantamento junto aos supervisores, para que os mesmos informassem as necessidades de capacitação dos empregados da sua área. A partir desse levantamento, eram providenciados os cursos solicitados.

O investimento em capacitação proporcionou, além da elevação da autoestima, a qualificação dos empregados. Esse processo é condizente com a ideia de que a atualização dos empregados em uma organização intensiva em conhecimento é essencial na atual sociedade, caracterizada por mudanças contínuas em que a aprendizagem é fundamental para a organização. Assim como as organizações estão em constantes transformações, necessitando se reinventar e aprender, o mesmo ocorre com os indivíduos (KOTTER, 1997).

Nesse sentido, o Programa de Elevação de Escolaridade atendeu aos interesses dos empregados que ainda não possuíam formação escolar completa (LINHA ABERTA, 2009). Para que esses empregados entendessem a importância da realização do curso, realizou-se, naquela época, um trabalho de conscientização com empregados que não tinham ensino fundamental ou médio, e os empregados interessados tiveram a oportunidade de concluir seus estudos. Em 2006, 29 empregados

participaram do Programa de Elevação de Escolaridade. Isso permite observar que, para a organização pesquisada, a educação é um poderoso instrumento de inclusão social.

O Quadro 5 mostra o total de empregados capacitados, bem como os cursos oferecidos durante o período de 2003-2006. É possível acompanhar a evolução do número de empregados capacitados no decorrer dos anos, de um total de seis empregados em 2003, 15 empregados em 2004, 122 em 2005, para um total de 251, em 2006.

AAno	Curso/ Áreas de conhecimento contempladas	Empregados Capacitados
2003	Capacitação de educadores ambientais	01
	Formação de pregoeiro	04
	Treinamento em HPLC	01
	Total 2003	06
2004	Análise da diversidade genética	04
	Redes de referência	01
	Laudo técnico previdenciário	01
	Metodologia de análise de solo	01
	Treinamento SIAFI-CPR	02
	Execução financeira (Tesouro Nacional)	02
	Treinamento em Linux – 1º e 2º módulos	01
	Treinamento em sistema de custos	01
	Uso de equipamento de edição não linear	01
	Segurança de laboratório	01
Total 2004	15	
2005	Editor Pagemaker	07
	Elevação de escolaridade	29
	Inglês instrumental	27
	Secretariado	11
	OpenOffice	29
	Gestão de resíduos de laboratório	01
	Capacitação dos membros da CIPA	18
Total 2005	122	
2006	Manipulação e uso de agrotóxicos	18
	Sistema FreeBSD	07
	Editor Photoshop	10
	Capacitação dos membros da	19

CIPA		
	Boas práticas de laboratórios – BPL	30
	Noções de informática – inclusão digital	72
	Elevação de escolaridade	29
	Atendimento ao cliente	30
	Uso de tratores agrícolas	08
	Refrigeração de câmaras frias	02
	Segurança em laboratório	01
	Estatística	19
	Biologia molecular	02
	Administração e execução de contratos	01
	Metodologias de laboratórios	02
	Análise físico-química em águas	01
	Total 2006	251

Quadro 5 – Cursos oferecidos aos empregados da Unidade (2003-2006).

Fonte: Relatório de Gestão 2005-2006 (EMBRAPA CLIMA TEMPERADO [c], 2007).

Durante o processo de mudança, o investimento em capacitação incluiu os líderes da organização:

Foi contratada uma empresa de consultoria na área de desenvolvimento de pessoas, para implementar a programação de capacitação dos gerentes e líderes. Durante dois meses, 30 empregados foram capacitados em desenvolvimento de lideranças. O chefe-geral (três etapas) e os adjuntos (uma etapa) participaram, em 2006, de treinamento para executivos na Fundação Dom Cabral, Nova Lima/MG. Os avanços alcançados permitiram ao G6 proceder à descentralização do processo de tomada de decisões. (EMBRAPA CLIMA TEMPERADO [c], 2007)

Incentivo à tomada de decisão

O incentivo à tomada de decisão foi outra ação dos líderes que contribuiu para que as pessoas se comprometessem com a mudança e comesçassem a colaborar. No entanto, os entrevistados destacam que este foi um processo lento, pois os empregados não estavam acostumados a tomar decisões. Nas palavras de um informante: “em vez de tu dizeres o

que tem que ser feito, tu vês com a pessoa o que pode ser feito, como pode ser feito, como ela pode crescer no espaço que ela tem”.

Outro entrevistado destaca como foi feito esse processo de mudança:

Às vezes eu estimulava o empregado. Ele vinha assim, para mim: “O que que eu faço aqui?” E eu dizia: “Tu és o cara que domina esse processo, tu que tens que dizer como é que faz”. Mas ele ficava de certa forma retraído [...]. As pessoas estavam acostumada a ligar para o chefe: “eu preciso de um carro”. Hoje não, se ele liga para mim, eu digo: “tu falas com o chefe da garagem, que ele é que tem que resolver o teu problema”.

Muitas pessoas se destacavam por apresentarem competências em algumas áreas e não era possível beneficiar a todas com cargos de confiança, porque a estrutura da Embrapa não permitia nada mais do que o G6 e o G23. Mesmo assim, aquelas pessoas colaboravam muito com o processo de gestão. A fim de valorizar essas competências, os líderes permitiam a participação dessas pessoas em algumas decisões, comissões, grupos de trabalho e, algumas vezes, na substituição de gerentes que estavam afastados por um motivo ou outro.

Essa maneira de incentivar a participação dos empregados está de acordo com a ideia de delegação proposta por Yukl (2006), considerada um dos processos de decisão na liderança participativa. Ao delegar, o líder concede ao indivíduo ou grupo a autoridade e a responsabilidade de tomar uma decisão, estabelecendo limites dentro dos quais a decisão deve ser tomada. A aprovação prévia do líder pode ou não ser necessária antes que a decisão seja implementada (YUKL, 2006, p. 82).

Na Embrapa Clima Temperado, a maneira participativa de fazer gestão contribuiu para elevar a autoestima das pessoas. Elas se sentiam valorizadas ao ter autonomia e poder de decisão nas suas áreas, o que proporcionou aos líderes maior dedicação aos assuntos estratégicos da empresa. Nas palavras de um informante:

Os empregados tinham uma ação passiva, e a gente tem estimulado uma atuação pró-ativa. [...] Tu tomas a decisão que achas acertada, numa relação de confiança com a chefia e de uma relação de responsabilidade também. [...] Então, os gerentes que antigamente não resolviam nada,

hoje, grande parte das decisões eles já tomam, com uma autonomia que a gente estimulou [...].

Nesse caso, o papel do líder está em escutar os seguidores, que contribuem com suas opiniões. Para isso, os líderes mantêm um diálogo intenso com os liderados (STADLER; HINTERHUBER, 2005). Nas palavras de um informante:

[...] embora a empresa tenha essa cultura hierárquica presidencialista, nós trabalhamos muito no envolvimento e delegação de poderes, na delegação de competências, e isso se deu basicamente através do diálogo. Essa foi a grande característica de todos, inclusive do chefe geral conosco, e claro, com os empregados naquilo que lhe era permitido fazer [...]. Sempre uma gestão de muita abertura, de muita franqueza e de muita abertura para o diálogo, essa era a grande característica do grupo.

Para Stadler e Hinterhuber (2005), uma condição para o trabalho coletivo no contexto da mudança é que os líderes possam confiar na contribuição de sua equipe. Na medida em que os líderes da Embrapa Clima Temperado incentivavam a participação dos empregados na tomada de decisão, eles demonstravam confiança em seus liderados. Esse papel dos líderes também contribuiu para que as pessoas se sentissem mais motivadas para o trabalho. Nas palavras de um entrevistado: “[...] a maneira como os líderes tratavam a gente ou até como conversavam com a gente... Eles expressavam uma confiança no trabalho da pessoa e aí o quê que resulta nisso? Resulta que a pessoa se sente valorizada e vai trabalhar de uma maneira mais motivada”.

Trabalho em equipe

Ainda no que diz respeito ao processo de mudança relacionado às pessoas, foi importante o trabalho em equipe enfatizado pelos líderes. Segundo os informantes, os empregados não estavam acostumados a realizar tarefas em conjunto. Por isso, os líderes precisaram fazer um trabalho de conscientização sobre a importância da equipe em todas as áreas da organização. Foi um grande desafio e foram necessárias muitas reuniões, até que as pessoas comesçassem a formar grupos de trabalhos para a elaboração de projetos e demais atividades. Os líderes reuniam as pessoas que trabalhavam com determinadas áreas e estimulavam a troca

de ideias, a criatividade e possíveis soluções para os problemas. Como resultado, as pessoas começaram a trabalhar em equipe.

Os líderes tiveram um papel importante nessa mudança, assumindo o papel de influenciar o comprometimento da equipe com objetivos compartilhados (YUKL, 2006). Segundo Yukl (2006), os líderes podem articular uma visão atraente do que pode ser realizado pela equipe: descrever a tarefa relacionando-a aos valores e ideais dos seus membros, explicar porque um projeto ou tarefa é importante, envolver membros da equipe no planejamento de estratégias para atingir os objetivos e encontrar soluções criativas para problemas.

No entanto, na organização em estudo, não foi possível conscientizar a todos sobre a importância do trabalho em equipe. Este é um trabalho contínuo, pois até hoje ainda existe um pequeno percentual de pessoas que tende a trabalhar de forma isolada.

Um dos informantes destaca o grande desafio de trabalhar com grupos, principalmente em um centro eco-regional como a Embrapa Clima Temperado, onde é preciso discutir com pesquisadores que trabalham com as mais diversas áreas. Foi um grande desafio para os líderes coordenarem os grupos, o que exigiu muita leitura, proporcionou muito aprendizado e muita habilidade para trabalhar com equipes diversificadas. Neste caso, o líder exerceu o papel de aprendiz: ele aprendeu junto com a sua equipe e desenvolveu suas aptidões através de um aprendizado vitalício, conforme enfatizado por Kotter (1997). Segundo esse autor: “as pessoas que adquirem um aprendizado vitalício solicitam ativamente opiniões e ideias de outras pessoas. Não presumem saber tudo ou que os outros têm pouco a contribuir (KOTTER, 1997, p.184).

Como resultado do incentivo ao trabalho em equipe, as pessoas passaram a realizar ações institucionais e não apenas ações individuais, como acontecia anteriormente. As equipes passaram a atuar mais na elaboração de projetos, o que proporcionou, para a Unidade, a ampliação da sua matriz de parcerias e o aumento do número de projetos de pesquisa.

Valorização do trabalho

Durante o processo de mudança da Embrapa Clima Temperado, foi preciso que os líderes mostrassem, para algumas pessoas, a importância do seu trabalho para a organização como um todo, a fim de que as atividades cotidianas fossem encaradas com mais responsabilidade e qualidade. Nesse caso, os líderes atuaram como professores, um papel proposto por Senge (2008), no qual os líderes

ajudam as pessoas a visualizarem a realidade de maneira mais apurada, mostrando aos seguidores “como as diferentes partes da organização interagem” e como atitudes individuais causam impactos na organização como um todo. Nas palavras de um informante, era preciso:

[...] mostrar que todos eram importantes dentro da equipe de trabalho. Se a pessoa não conhece a importância do seu trabalho, ela está fazendo um trabalho mecânico. No momento em que ela entende um pouco do trabalho que ela está fazendo, a importância dele, ela vai fazer com mais prazer, com mais responsabilidade [...].

Outro entrevistado destaca de que maneira os líderes salientavam a importância do trabalho de cada um: “[...] nas nossas reuniões de fim de ano, sempre reuniões de bastante densidade, de valorização das pessoas, falávamos que não adiantava ter um pesquisador que fosse um gênio, se o operário que estivesse lá no campo fizesse uma má contagem do que tinha que ver no experimento [...]”

Nesse contexto, um informante destaca a iniciativa dos líderes em promover seminários com a finalidade de mostrar para os empregados a importância das atividades que compõem um trabalho de pesquisa. O informante descreve de que forma isso foi feito na Embrapa Clima Temperado:

Eu via muito distanciado: o pesquisador precisando de bons resultados, e o pessoal de campo que não tinha tanto aquela responsabilidade de estar com o resultado feito. Nós promovemos uns seminários em que os pesquisadores tinham oportunidades de apresentar, para o pessoal de campo, qual a importância do trabalho e qual era o papel do pessoal de apoio naqueles resultados de qualidade, pra que eles se comprometessem também [...].

d) Interação com a sociedade

No que diz respeito à interação com a sociedade, os líderes executaram várias ações e assumiram diversos papéis durante o processo da mudança. Como a Embrapa Clima Temperado precisava atender às demandas da sociedade, era necessário identificar quais eram estas

demandas. Nesse sentido, uma das ações dos líderes foi a representação em fóruns e conselhos regionais, visando se antecipar aos assuntos da atualidade.

Após a identificação das demandas, era preciso conscientizar o corpo de empregados sobre o que a sociedade estava solicitando. Para isso, os líderes promoveram, na Embrapa Clima Temperado, seminários com palestrantes externos à organização, para que os empregados compreendessem o que a sociedade, as instituições e o mercado estavam solicitando, e de que forma a Unidade poderia contribuir com o seu papel de centro eco-regional.

Além disso, os líderes desempenharam um papel importante, para uma empresa de pesquisa como é o caso da Embrapa Clima Temperado, conscientizando os empregados sobre a importância de parcerias com outras instituições. Ao agir dessa maneira, os líderes exerceram o papel de ativistas sociais (PARSTON, 2000), reforçando a importância de trabalhar com pessoas externas, para construir novas parcerias, visando benefícios não somente para a Unidade, mas também para a sociedade.

O papel de ativista social (PARSTON, 2000) também foi exercido pelos líderes, na medida em que precisaram sair dos limites físicos da organização para estabelecerem contatos com a comunidade externa, em busca de parcerias para a realização de projetos. Nas palavras de um informante:

[...] nós tínhamos que mostrar, para os gestores de política pública, que nós estávamos atuando com competência para atender demandas que a sociedade estava nos apresentando, porque, se eu estou parado aqui e não mostro competência e não atendo ninguém, ninguém vai ficar achando que eu mereço pegar recurso para um projeto. Agora, se a gente consegue dar visibilidade para um processo de confiança e de participação interna, se isso tem consonância com o atendimento de públicos que nunca tinham sido atendidos pela pesquisa, e se nós reforçamos a nossa presença junto com outros campos, isso acaba de uma forma ou de outra refletindo nos gestores, acaba refletindo nos órgãos de financiamento, acaba refletindo nos ministérios [...].

Nós saímos duma situação de conforto, que seria ficar fazendo a gestão para dentro, e nos arriscamos a ir a lugares que nós não conhecíamos, atrás de pessoas que nós não conhecíamos, [...] nos apresentamos para coisas que nós não estávamos escalados para fazer. Por exemplo, o Fome Zero, que era só para o Nordeste. Nós convencemos a diretoria da Embrapa que aqui também tinha fome, e que ciência e tecnologia podia ser um vetor de inclusão social, com projetos estruturantes.. Conseguimos recursos, naquele momento.

Os líderes exerceram o papel de negociadores (FLEURY, 2008), na medida em que era preciso levar em consideração não somente os objetivos da organização, mas também os dos parceiros, era preciso mostrar de que maneira a Embrapa Clima Temperado poderia contribuir com ações em benefício da sociedade. Nas palavras de um informante: “[...] Nós mostramos que propostas pequenas eram viáveis, davam bons resultados, e com isso nós conseguimos aumentar nossa agenda, saindo de recursos de dois ministérios, para dez ministérios que nós trabalhamos hoje [...]”.

Os resultados positivos obtidos com as parcerias foram aumentando a possibilidade de novas parcerias e facilitando essa articulação externa. Mais recursos foram obtidos, o que era necessário para manter uma infraestrutura boa e garantir a qualidade da pesquisa.

A ideia dos líderes era estabelecer contatos institucionais e não individualizados. Por isso, a articulação externa não era desempenhada apenas pelos líderes. Aos poucos, eles foram desenvolvendo um trabalho de agregação de pessoas. Quando os líderes não poderiam participar de uma ação ou outra, havia sempre quem representasse a Unidade. Isso facilitou o trabalho em equipe e garantiu comprometimento por parte dos empregados, de acordo com o depoimento de um dos entrevistados:

Quando um não podia ir, o outro ia, e aí a gente foi trazendo mais pessoas para esse processo, que também não era assim... Então mais pessoas foram assumindo o papel de representantes da Unidade, tendo responsabilidade e comprometimento. Então se aumentou o grau de comprometimento das pessoas, por dentro. Isso

fez com que se institucionalizasse essas ações internamente e externamente.

Os líderes também exerceram papel importante divulgando para a sociedade os avanços que estavam ocorrendo na Unidade, mostrando de que maneira a Embrapa Clima Temperado poderia auxiliar e contribuir com a comunidade externa. Ao agir dessa maneira, o líder exerce o papel de porta-voz (MINTZBERG, 1973), transmitindo informações às pessoas de fora da organização.

Para a Embrapa Clima Temperado, os principais indicadores que mostram as mudanças ocorridas na Unidade, no que diz respeito à interação com a sociedade, são: matriz de parcerias, cursos, palestras, eventos organizados pela Unidade, matérias jornalísticas na mídia, programas de TV em canal aberto, participação da Unidade em feiras, eventos, número de estágios oferecidos e orientação de teses (EMBRAPA CLIMA TEMPERADO [c], 2007). De acordo com o quadro 6, é possível observar as mudanças ocorridas no período de 2004-2006.

Indicadores	2004	2005	2006
Matriz de parcerias (índice final)	2,1131	1,8190	3,5943
Cursos/palestras (horas)	1.089	1.016	1.335
Participantes em eventos (número)	-	5.959	6.736
Matérias jornalísticas na mídia (número)	307	650	780
Programas de TV (número)	48	48	48
Participação em feiras e exposições (número)	6	18	16
Estágio de Pós-Graduação (horas)	28.676	33.088	38.164
Estágio de Graduação (horas)	90.124	93.772	114.550
Orientações de dissertações/teses (número)	11	16	15
Número de eventos	106	155	126

Quadro 6 – Indicadores de interação da Unidade com a sociedade (2004-2006).
Fonte: Adaptado de Relatório de Gestão 2005-2006 (EMBRAPA CLIMA TEMPERADO [c], 2007).

O Quadro 6 mostra o aumento do índice final de parcerias. Nesse aspecto, destaca-se a ampliação das parcerias com outras Unidades da Embrapa, que passaram de 46, em 2003, para 252, em 2006. Além

disso, foram ampliadas as parcerias em Unidades demonstrativas instaladas, que passaram de 255, em 2003, para 4.666, em 2006 (EMBRAPA CLIMA TEMPERADO [c], 2007, p.54).

Cabe destacar que o indicador “Participantes em eventos”, descrito no Quadro 6, passou a ser processado a partir do ano de 2005. No que diz respeito ao crescimento das Unidades demonstrativas, é importante salientar que isso evidencia a aproximação da Unidade junto a agricultores e produtores rurais.

Além dos indicadores descritos acima, destaca-se também o número de publicações técnico-científicas que passou de um total de 85, em 2004, para 115, em 2005, e 102, em 2006.

A participação da Unidade no Mercado de Ciência e Tecnologia (C&T) também resultou em mudanças durante aquele período, conforme pode ser observado no Quadro 7.

De acordo com o Quadro 7, é possível observar um aumento significativo em receita e *royalties*, evoluindo de 143.841,00, em 2003, para 341.474,00, em 2006. Merece também destaque o número de cultivares, que passou de três, em 2003, para 17, em 2006, e o número de monitoramentos e zoneamentos, que evoluiu de um, em 2003, para 15, em 2006.

Principais Indicadores de Desempenho Relativos à Participação no Mercado	2003	2004	2005	2006
Receita (comercial/serviços) e Royalties	143.841,00	275.180,00	259.601,00	341.474,00
Cultivar Gerada/Testada/Indicada	3	10	8	17
Monitoramento/Zoneamento	1	5	9	15
Prática/Processo Agropecuário	4	11	11	11
Patentes	-	1	1	1

Quadro 7 – Participação da Unidade no Mercado de C&T (2003-2006).

Fonte: Adaptado de Relatório de Gestão 2005-2006 (EMBRAPA CLIMA TEMPERADO [c], 2007).

Esses resultados apresentados no Quadro 7 contribuem para o sucesso da agropecuária na região de Clima Temperado e são indicadores de participação crescente da Unidade no mercado de Ciência e Tecnologia. Além disso, é importante salientar que o registro de patentes ofereceu um diferencial no ano de 2006, referente ao

depósito de uma dessas patentes (processo para obtenção de fertilizantes de liberação lenta de fósforo, em 2005) em três países: Venezuela, Colômbia e Jordânia (EMBRAPA CLIMA TEMPERADO [c], 2007).

e) PD&I

Os líderes da Embrapa Clima temperado também contribuíram para o processo de mudança na área de pesquisa, desenvolvimento e inovação da Unidade. Como já foi revelado, no contexto interno da mudança, uma das necessidades da Unidade era a diversificação da matriz de pesquisa, a fim de que fosse caracterizada como um centro eco-regional. Nesse sentido, os líderes exerceram o papel de *coach* (STADLER; HINTERHUBER, 2005), na medida em que incentivaram seus liderados a trabalhar com novas áreas, usar a criatividade e atingir seu potencial máximo na elaboração de projetos de pesquisa.

O chefe de pesquisa reforçava a necessidade da diversificação da matriz de pesquisa e a importância das parcerias. Na percepção de um informante:

[...] Eu acho que o chefe de pesquisa teve uma visão boa do que é a nossa Unidade, de um centro eco-regional, e ele estimulou para que os projetos de pesquisa não fossem tão pontuais como eram antes, quase que isolados uns dos outros, mas que tivessem sinergias, que eles tivessem uma abrangência maior, fossem projetos em rede e se relacionassem mais com outras instituições, [...].

Nesse momento, os líderes passaram a estimular os empregados a participarem de todos os editais de projetos de pesquisa, o que resultou em muitas mudanças para a organização. Conforme destaca o Relatório de Gestão da Unidade 2005-2006 (EMBRAPA CLIMA TEMPERADO [c], 2009), houve mudança na programação de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) da Unidade. Ela evoluiu de uma pauta relacionada a produtos, para uma conectada com os grandes temas e estratégias alinhadas com o PPA, que estavam contempladas no IV Plano Diretor da Embrapa (PDE), vigente naquela época, e no III Plano Diretor da Unidade (PDU).

Além disso, a carteira de projetos da Unidade restringia-se, até o ano de 2003, a ações com o Ministério da Agricultura e Ministério da Ciência e Tecnologia. É possível observar, no Quadro 8, a evolução do número de projetos e recursos apropriados à programação de PD&I. O crescimento em relação ao número de ministérios repassadores de

recursos para a Unidade está demonstrado no Quadro 9.

Ano	Número de Projetos	Recursos (R\$)
2003	02	-
2004	07	2.235.904,00
2005	18	7.241.425,00
2006	20	7.739.989,00

Quadro 8 – Evolução do número de projetos e dos recursos com captação externa apropriados à programação de PD&I da Unidade (2003-2006).

Fonte: Relatório de Gestão 2005-2006 (EMBRAPA CLIMA TEMPERADO [c], 2007).

Ano	Número de Ministérios
2003	02
2004	03
2005	08
2006	08

Quadro 9 – Evolução da articulação da Unidade com Ministérios repassadores de recursos (2003-2006)

Fonte: Relatório de Gestão 2005-2006 (EMBRAPA CLIMA TEMPERADO [c], 2007).

Como resultado do incentivo a parcerias, à diversificação da matriz de pesquisa e à formação de equipes, obteve-se um aumento significativo do número de projetos da Unidade, o que proporcionou aumento dos recursos financeiros para a área. O Relatório de Gestão da Unidade 2005-2006 (EMBRAPA CLIMA TEMPERADO [c], 2009) faz referência aos ganhos obtidos pela Unidade naquela época:

Entre os principais avanços [...] destacam-se o aumento do número de projetos encaminhados e aprovados, o aumento dos recursos captados no Sistema Embrapa de Gestão (SEG) e via projetos externos, a ampliação da carteira e a diversificação da programação de PD&I da Unidade. Destaca-se, também, a premiação de dois projetos da Unidade no SAPRE (Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados) ano base 2005, na categoria captação de recursos, sendo

um deles classificado em primeiro lugar (EMBRAPA, CLIMA TEMPERADO [c], 2007, p.64).

Outro aspecto importante a ser destacado está relacionado aos indicadores de desempenho de processos finalísticos de PD&I e Transferência de Tecnologia (TT). De acordo com o Quadro 10, é possível acompanhar a evolução desses indicadores durante o período 2004-2006.

Indicadores de Desempenho	2004	2005	2006
1. Produção Técnico-Científica			
Artigo em Anais Congresso/Nota Técnica	194	151	231
Artigo em Periódico Indexado	51	48	77
Capítulo em Livro Técnico-Científico	31	29	65
Orientação Teses Pós-Graduação	11	16	15
Resumo em Anais Congresso	69	160	164
2. Produção de Publicações Técnicas			
Artigos de Divulgação na Mídia	30	36	59
Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento	8	13	15
Circular Técnica	5	9	8
Comunicado Técnico/Recomendações Técnicas	14	26	22
Organização/Edição de Livros	4	4	7
Série Documentos (Periódicos)	18	20	30
Sistema de Produção	4	7	3
3. Desenv. de Tecnologias, Produtos e Processos			
Cultivar Testada/Indicada	5	7	17
Metodologia Científica	2	2	4
Monitoramento/Zoneamento	5	9	15
Prática/Processo Agropecuário	11	11	11
4. Transf. de Tecnologia e Promoção da Imagem			
Curso Oferecido	556	749	1090
Dia de Campo	33	42	60
Estágio de Graduação	90.124	93.772	114.550
Estágio de Pós-Graduação	28.676	33.088	38.164
Folder Produzido	20	35	30
Matéria Jornalística (circulação regional)	306	622	747
Matéria Jornalística (circulação nacional)	1	29	33
Organização de Eventos	106	155	126
Palestra	533	267	248
Unidades Demonstrativas e de Observação	283	691	1.228
Peças de comunicação internas e externas produzidas (<i>Terra-Sul, Linha Aberta, Agenda da Chefia</i>)	0	395	354
Vídeo Produzido	30	67	85

Quadro 10 – Indicadores de desempenho de processos finalísticos de PD&I e TT (2004 a 2006). Fonte: Relatório de Gestão 2005-2006 (EMBRAPA CLIMA TEMPERADO [c], 2007).

Entre os indicadores apresentados no Quadro 10, é possível observar o aumento significativo do número de resumos em Anais de Congresso, que passou de 69, em 2004, para 164, em 2006. O mesmo ocorreu em relação ao número de Unidades Demonstrativas e de Observação, que passou de 283, em 2004, para 1.228, em 2006. Merece também destaque o número de artigos de divulgação na mídia, que evoluiu de 30, em 2003, para 59, em 2004. Além disso, o Quadro 10 evidencia o crescimento do número de publicações da série Documentos (Periódicos), que passou de 18, em 2004, para 30, em 2006. Com relação à categoria Transferência de Tecnologia e Produção da Imagem, é possível observar que o número de cursos oferecidos em 2006 foi aproximadamente o dobro do número de cursos oferecidos em 2004.

f) Comunicação

O fortalecimento dos níveis de comunicação foi uma ação importante que colaborou para o processo de mudança na organização, fortalecendo a transparência dos processos. Para alguns entrevistados, esta era a maneira de manter os empregados informados diariamente sobre o que estava acontecendo na Unidade.

Um dos destaques foi a criação da agenda das chefias, a qual era distribuída todas as manhãs por meio do correio eletrônico e disponibilizada também nos murais da empresa. O objetivo da agenda era divulgar diariamente os compromissos do chefe-geral e chefias adjuntas.

O quadro 11 mostra os principais instrumentos utilizados na Embrapa Clima Temperado para fazer a comunicação com o seu público interno e alguns direcionados também para o público externo, como é o caso do programa de TV *Terrasul* e as reuniões do Conselho Assessor Externo (CAE).

Veículo/formato	Público	Frequência	Total
Reunião do CAE	G350	Semestral	02
Linha Aberta	G350	Semanal	48
Agenda da Chefia	G350	diária	200
Terra Sul	G350	Semanal	48
Murais	G350	Semanal	48
Reuniões de trabalho	variável	Semanal	48
Reunião “Semana da Embrapa”	G350 e colaboradores	anual	01
Reunião de “Final de Ano”	G350 e convidados	anual	01

Quadro 11 - Instrumentos de Informação para o público interno.

Fonte: Relatório de Gestão 2005-2006 (EMBRAPA CLIMA TEMPERADO [c], 2007).

A reunião do CAE acontecia semestralmente e reunia todos os empregados da Unidade. O CAE contribui com a análise do ambiente externo, proporcionando maior adequação dos projetos da Unidade com a realidade. Esta também é uma maneira de interação da empresa com a sociedade. O conselho “tem composição plural, o que viabiliza controle social sobre as políticas da Unidade”. Participam do CAE representantes das políticas públicas federais, das políticas públicas estaduais, do meio acadêmico, dos movimentos sociais, da cadeia produtiva-frutas, do setor ambiental e de recursos naturais, da agroindústria/arroz, das relações internacionais Mercosul (EMBRAPA CLIMA TEMPERADO [c], p.9, 2007).

O jornal *Linha Aberta* é um informativo interno da Unidade, editado semanalmente pela área de comunicação e negócios da empresa e distribuído em versão *on-line* e impressa. A versão impressa do *Linha Aberta* foi uma das mudanças implementadas nesta gestão e que facilitou a leitura para os empregados que não tinham acesso ao computador. Um entrevistado salienta a importância do jornal impresso:

[...] Passamos a distribuir nos ônibus, em forma impressa, o jornal interno, o Linha Aberta, que é o nosso veículo de comunicação interna, que antes era só distribuído por e-mail. Então só lia quem tinha e-mail, ou era afixado nos murais. Quando saía o Linha Aberta, ele era colocado em

todos os assentos dos ônibus que levavam os funcionários pra casa. A ideia era que eles, quando chegassem no ônibus para sentar, eles precisassem pegar o jornal, tirar do assento para ocupar o assento, então, com isso ele já estava com o jornal na mão, daí a leitura ficava mais fácil e eles tinham a oportunidade de levar para casa, de ler em casa e até passar para os familiares para verem o que estava acontecendo na Unidade [...].

O *Terrasul* é um programa rural de televisão, realizado em parceria com a Emater e, naquela época, era transmitido aos domingos, pela TV Record.

As reuniões de trabalho e final de ano também eram importantes instrumentos para a divulgação dos resultados que estavam sendo alcançados no decorrer do processo de mudança. Para a maioria dos entrevistados, o discurso dos líderes, nessas reuniões, causava motivação e comprometimento dos empregados.

Segundo Harrison e Young (2005), o discurso é extremamente importante, principalmente em momentos de mudança organizacional. Neste caso, os líderes exercem o papel de motivadores. Seyranian e Bligh (2008) salientam a importância da linguagem utilizada no discurso. Segundo elas, os líderes devem usar linguagem inclusiva, como por exemplo, “nós”, “nosso”, isto faz com que os seguidores se sintam estimulados a pensar e atuar coletivamente. Esta era uma das características do discurso do chefe-geral da Embrapa Clima Temperado, conforme destaca um entrevistado:

[...] Ele era firme, entusiasmado, dinâmico, empolgado, ele envolvia todo mundo. Sempre falava: “nós vamos”, de uma maneira enfática e decidida, envolvendo todo mundo. Todo mundo se sentia parte integrante da Unidade, e isso faz com que a gente desenvolva compromisso interno até nas atividades de participação maior.

Outro aspecto importante salientado por Seyranian e Bligh (2008), no que diz respeito ao discurso dos líderes, está relacionado à importância de informar aos seguidores os resultados e progressos obtidos em nome da organização, ou seja, do interesse coletivo. Na Embrapa Clima Temperado, os líderes exerciam o papel de

disseminadores de informação, na medida em que reuniam todos os empregados no auditório da empresa para divulgar as atividades que estavam sendo feitas e as ações futuras, o que era uma excelente oportunidade para comprometer os empregados. Conforme destaca um informante, era preciso “explicar claramente quais eram as intenções e quais eram os métodos para que se fizesse determinada coisa. Isso gera confiança entre as pessoas [...]”.

Ainda nesse contexto, outro informante destaca a importância de informar os resultados das mudanças através do discurso:

[...] as pessoas começaram a ver que aquele estímulo à participação não era uma questão figurativa, [...]. As pessoas viam que o negócio era sério, que as pessoas que estavam conduzindo o processo estavam acreditando. Então iam cedendo e se envolvendo. [...] A relação do dia a dia entre discurso e prática acho que foi o principal estimulante das pessoas irem relaxando e se envolvendo, claro que 100%, na Unidade, não existe.

g) Recursos

Outra ação dos líderes que proporcionou o aumento da confiança dos empregados está relacionada ao investimento de parte do orçamento da Unidade na conservação de seu patrimônio. Entre as melhorias promovidas na infraestrutura, destacam-se: renovação da frota de máquinas agrícolas; renovação da frota de veículos; construção de novos laboratórios na sede da Embrapa Clima Temperado; construção do Laboratório de Qualidade do Leite, na Estação Terras Baixas (ETB); recuperação do galpão de máquinas agrícolas localizado na sede da Embrapa Clima Temperado; e reforma nos restaurantes da sede e da ETB.

Na medida em que as condições de trabalho melhoravam, aumentava também o grau de confiança dos liderados, pois os líderes estavam cumprindo o que prometiam. Conforme ressaltam (BROWN; TREVIÑO, 2006), os valores presentes no discurso dos líderes devem estar de acordo com as suas ações, pois dessa maneira estes serão reconhecidos pelos seguidores como exemplos de conduta.

As melhorias na infraestrutura da Unidade estavam relacionadas com a obtenção de recursos provenientes dessa nova maneira de trabalhar, em que era preciso aumentar o número de parcerias e de projetos. Nas palavras de um informante:

[...] virou uma bola de neve: a gente saiu de um modelo passivo, para um modelo de intercâmbio, de tu buscares. Aí, foi um somatório: a gente começou a ajustar a parte administrativa, começou a ajustar P&D, começaram a aparecer projetos, de alguma forma estimular os pesquisadores a participarem de tudo que era edital, de participar dos eventos, e isso começou a trazer recursos, e com recursos a gente começou a estimular viagem... [...].

É possível observar, no Quadro 12, mudanças nos valores para investimentos e obras resultantes de negociação anual entre a chefia da Unidade e a Diretoria Executiva da Embrapa.

Ano	Invest./Obra	Custeio	Total
2003	258.531,00	1.910.014,00	2.168.545,00
2004	507.497,00	3.132.390,00	3.639.887,00
2005	612.915,00	3.310.939,00	3.923.854,00
2006	1.020.640,00	3.726.732,66	4.747.372,66

Quadro 12 – Orçamento Embrapa Clima Temperado (2003-2006).

Fonte: Relatório de Gestão 2005-2006 (EMBRAPA CLIMA TEMPERADO [c], 2007).

O Quadro 12 apresenta aumento significativo nos valores para investimentos e obras, que evoluíram de 258.531,00, em 2003, para 1.020.640,00, em 2006. A evolução também pode ser observada em relação aos valores de custeio, de 1.910.014,00, em 2003, para 3.726.732,66, em 2006.

Esses resultados mostram um aumento de 395% em recursos aplicados em investimentos e obras, ocasionando mudanças positivas em relação ao patrimônio da Unidade, pois foram adquiridos bens móveis e imóveis. Esses investimentos facilitaram a implementação das mudanças propostas pela nova gestão, possibilitando adequação dos equipamentos e instalações da Unidade para enfrentar os novos desafios. O crescimento dos recursos de custeio beneficiou a qualificação da programação de P&D, o que repercutiu na ampliação da matriz de parcerias, nos resultados finalísticos relacionados à PD&I e na

transferência de tecnologia (EMBRAPA CLIMA TEMPERADO [c], 2007).

h) Informação e Conhecimento

No que diz respeito ao processo de mudança relacionado à informação e ao conhecimento, é evidente o papel dos líderes em incentivar o desenvolvimento de sistemas de informação, visando organizar as informações da Unidade e facilitar o acesso às mesmas. Ao agirem dessa maneira, os líderes exerceram o papel de *coach* (STADLER; HINTERHUBER, 2005), na medida em que incentivaram seus liderados a usar a criatividade e a atingirem seu potencial máximo na elaboração de novos sistemas.

De acordo com o Quadro 13, é possível observar os resultados dessas mudanças. Merece destaque o número de sistemas de informação desenvolvidos na Unidade que, entre os anos de 2004, 2005 e 2006, totalizou dez. Cabe ressaltar que anteriormente não havia nenhum sistema de informação desenvolvido pela Embrapa Clima Temperado. Este foi um avanço significativo, que proporcionou ganhos não somente para esta Unidade da Embrapa, mas também para as demais, uma vez que alguns destes sistemas foram compartilhados com outras Unidades para que também pudessem utilizar esses *softwares* na organização de suas informações.

Sistema	2004	2005	2006
Desenvolvido	03	04	03
Adquirido	01	01	-

Quadro 13 – Sistemas de Informação desenvolvidos e adquiridos (2004-2006).

Fonte: Relatório de Gestão 2005-2006 (EMBRAPA CLIMA TEMPERADO [c], 2007).

Outra mudança no contexto do conhecimento está relacionada à implantação da cultura da inovação na Unidade, que resultou no crescimento do número de patentes registradas e depositadas. Essas patentes estão relacionadas com áreas estratégicas para o país, desenvolvimento de novas tecnologias na produção de insumos para a agricultura, com depósito em países como Argentina, Jordânia, Marrocos, Bolívia e Venezuela. Isso possibilita interação com outros países e a criação de divisas para organizações intensivas em conhecimento, como é o caso da Embrapa, as quais podem ser consideradas como sistemas de inovação, conforme proposto por

Christensen, Schibany e Vinding (2000). Nesses sistemas, as interações entre os indivíduos e parceiros são essenciais, pois, segundo os autores, a inovação é um processo iterativo, onde os agentes e as organizações se comunicam, cooperam e estabelecem relações de longo prazo.

Muitos pesquisadores e alguns líderes daquela época participavam em programas de pós-graduação de universidades públicas (principalmente na Universidade Federal de Pelotas – RS), ministrando disciplinas e orientando teses. Para os líderes, a oportunidade de participar em programas de pós-graduação proporciona crescimento da capacidade científica da Unidade e contribui para a formação de novos quadros técnico-científicos.

A participação dos líderes da Embrapa Clima Temperado em programas de pós-graduação corrobora a análise de Choo (2006), que salienta a importância dos relacionamentos externos da organização para a criação e elevação do conhecimento organizacional “O conhecimento é também o resultado dos relacionamentos que a organização manteve ao longo do tempo com seus clientes, fornecedores e parceiros. Esses relacionamentos são quase sempre estratégicos para a organização, acelerando seu aprendizado e aumentando seu alcance” (CHOO, 2006, p.179).

Os indicadores apresentados no Quadro 14 mostram que a Embrapa Clima Temperado ampliou significativamente o número de estágios para estudantes de graduação e de pós-graduação.

Indicador	2004	2005	2006
Estágio de Graduação (horas)	90124	93772	114550
Estágio de Pós-Graduação (horas)	28676	33088	38164
Regência de disciplinas (número de disciplinas)	03	04	05

Quadro 14 – Participação da Unidade em atividades acadêmicas (2004-2006).

Fonte: Relatório de Gestão 2005-2006 (EMBRAPA CLIMA TEMPERADO [c], 2007).

i) A Unidade como um modelo

A mudança implementada dentro da Embrapa Clima Temperado, entre 2003 e 2006, fez com que ela passasse a ser considerada um modelo para as demais Unidades da Embrapa. Nas palavras de um entrevistado: “[...] eu acho que a gente foi um *case* de sucesso dentro da empresa. Eu tenho ouvido muito isso fora da Embrapa, dentro da Embrapa, em outras Unidades, da própria diretoria [...]”.

Embora tenham ocorrido mudanças significativas na Unidade, este é um processo contínuo, gradativo, onde é preciso que os líderes estejam sempre motivando os empregados e trabalhando para manter o que se conseguiu e enfrentando novos desafios.

Os líderes da organização consideram que exerceram um papel importante durante o processo de mudança, porém ressaltam que os resultados positivos são produtos de um trabalho em equipe, onde todos trabalharam juntos. Nas palavras do chefe-geral daquela época:

[...] houve uma construção coletiva. Tenho absoluta consciência de que, se eu não tivesse um grupo de gestão ao meu lado, que confiou em mim como eu confiava neles, individualmente nenhum de nós teria feito nada. E se nós não tivéssemos um quadro de empregados competentes, absolutamente competentes e dedicados, em todos os setores, não adiantava ter seis seres pseudamente iluminados para fazer isso [...].

Na Embrapa Clima Temperado, os líderes adotam uma disposição mental colaborativa, o que significa “abandonar o estilo heróico de administrar e adotar um estilo mais engajador”. Eles incentivam a colaboração entre os demais e são menos controladores, proporcionando aos seguidores a autonomia na execução de suas atividades. “O executivo engajador pensa: nós sonhamos, nós executamos” (GOSLING; MINTZBERG, 2003).

4.2.3 O estilo de liderança do chefe-geral

O processo de investigação desta pesquisa permitiu identificar que os líderes da Embrapa Clima Temperado apresentavam estilos diferentes. No entanto, a maioria dos informantes destaca que, embora apresentassem estilos diferentes, estes eram complementares, e essa

diversidade facilitou o trabalho em equipe, promovendo um equilíbrio e garantindo solidez ao grupo,

Os chefes de comunicação, administração, pesquisa e desenvolvimento apresentavam estilos semelhantes, sendo caracterizados como pessoas calmas e tranquilas. O chefe-geral, por sua vez, apresentava um estilo diferente dos demais, caracterizando-se como um líder transformacional (BASS; AVOLIO, 1990), pois despertava um compromisso interno nos seus seguidores, para que cooperassem espontaneamente com as atividades da organização. Ele conseguiu potencializar sua capacidade transformacional por meio do G6, do G23 e do G350. Os demais líderes pensavam de maneira transformacional em função deste líder. Havia, então, uma liderança transformacional, formada por um conjunto de líderes.

O chefe-geral era uma pessoa carismática e utilizava seu carisma para promover a transformação na organização. Ele apresentava uma personalidade forte, o que significava, para os entrevistados, que ele tinha determinação e segurança quanto às mudanças que deveriam ser feitas na organização, além de também transmitir confiança aos empregados. Segundo um dos entrevistados, o fato de ele ter uma personalidade forte significava:

[...] tu conseguir transparecer e mostrar para os outros que tu tens uma postura ética, profissional, honesta, sincera, uma coisa não falsa [...] o cargo de chefe-geral, diretor, presidente de uma empresa exige que a pessoa que ocupa aquele espaço tenha uma estrutura, uma postura que dê credibilidade a ela [...].

O comportamento do chefe-geral corresponde ao que Bass e Avolio (1990) chamam de influência idealizada, um dos elementos da liderança transformacional, segundo o qual, os líderes que obtêm respeito e confiança de seus seguidores são admirados por eles e vistos como exemplos ou modelos a serem seguidos. Os líderes que têm carisma mostram completa confiança na exatidão das suas posições e nas suas capacidades (HOFFMAN; HOFFMAN, 1970 apud BASS, 1990[a]) e tornam essa confiança um aspecto claro da sua imagem pública (BASS, 1990[a]).

Outro aspecto salientado pelos informantes, em relação ao estilo do chefe-geral, era o seu dinamismo. Ele era ágil na resolução de problemas, era dinâmico em suas ações, cobrava resultados quando o planejamento feito em conjunto não era colocado em prática, era “explosivo”, pensava estrategicamente e operacionalizava com muita rapidez. Nas palavras de um entrevistado:

[...] quando eu queria alguma coisa, eu chamava uma reunião pra sala do chefe-geral e colocava os pontos: “Olha aqui, nós temos que fazer isso, depende do fulano, nós precisamos fazer isso, depende do beltrano, nós precisamos fazer aquilo, depende de não sei quem”, e o chefe-geral cobrava na hora [...].

Além disso, o chefe-geral era habilidoso em dialogar com as pessoas, sem impor a sua opinião e sem permitir imposições. Nas palavras de um informante:

[...] ele liderava até pela capacidade de dialogar, de aceitar divergências, e isso reforçava essa condição de líder, [...] ele se fazia ser aceito como líder, era uma liderança natural, que acontecia não pelo cargo [...] ele tinha essa capacidade de discutir as diferenças e chegar a um ponto que contemplasse, se não a todos, mas à maioria, fazendo com que aqueles que divergiam se integrassem à decisão final, sem impor nem permitindo imposições.

Ao dialogar, o chefe-geral demonstrava consideração individualizada (BASS; AVOLIO, 1990), na medida em que se interessava em atender às necessidades dos liderados, preocupando-se em alinhar essas necessidades individuais aos objetivos organizacionais.

Outro fator importante, que emergiu das entrevistas, foi a motivação do chefe-geral. Ele se mostrava muito empolgado para que as mudanças de fato acontecessem na organização e conseguia transmitir essa empolgação para os empregados, inspirando-os por meio do discurso. Alguns trechos das entrevistas mostram a visão dos informantes sobre a maneira de o chefe-geral motivar e inspirar as pessoas através de seu discurso, como este: “[...] ele era muito

empolgado, acreditava no trabalho dele, acreditava que a Unidade tinha potencial para chegar em primeiro lugar, transmitia isso para os empregados[...]. E ainda outros:

[...] em seu discurso, o chefe-geral levantava muito o ânimo da Unidade como um todo. Ele já entrou aqui dizendo que essa era a melhor Unidade e que, se não fosse, ia se tornar a melhor Unidade. Começou a agir sempre mostrando que eles queriam fazer isso, [...] ele dizia que as pessoas deveriam acordar pela manhã com ânimo e que pensassem: “puxa, que bom que eu vou ter mais um dia de trabalho!” Então isso é uma coisa que ele teve muita habilidade de fazer, de levantar a autoestima neste sentido, das pessoas se sentirem importantes dentro da organização, no trabalho que elas exerciam [...].

[...] Ele dizia: “olha gente, lá fora estão dizendo que nós estamos produzindo bem, que nós estamos conseguindo mais recursos, nós estamos conseguindo comprar carro novo, estamos reformando os banheiros, nós estamos com projetos para fazer tais coisas. É isso que as pessoas querem ouvir, as pessoas querem alguém que as represente e que crie facilidade para o seu trabalho, que ela consiga as coisas que ela precisa pra trabalhar [...]”.

[...] Ele é muito emotivo e ele transmitia isso pras pessoas. A emoção de estar à frente da Unidade e que a Unidade vinha agora num crescente. Cada vez que ele fazia uma reunião, ele dizia: “Olha, aprovamos tantos projetos”. Então isso ele conseguia transmitir para as pessoas [...].

Ao agir dessa maneira, o chefe-geral inspirava as pessoas, salientando a importância do trabalho de cada um para atingir os objetivos da organização. A motivação do chefe-geral corresponde ao que Bass e Avolio (1990) denominam de motivação inspiradora, que ocorre quando o líder transformacional reforça o que as pessoas têm de melhor para contribuir com a organização, inspirando-as por meio da motivação.

O chefe-geral era habilidoso em reconhecer as necessidades e competências dos empregados e, por isso, conseguia motivá-los para o trabalho. Essa visão condiz com o que propõe Yukl (2006), segundo o qual os efeitos motivacionais dos líderes que têm carisma são mais prováveis de ocorrer quando a visão dos dirigentes é congruente com os valores e as identidades dos seguidores. Por isso, os líderes devem compreender os valores e as necessidades dos seguidores.

O incentivo à criatividade dos empregados foi outro aspecto salientado pelos informantes, no que diz respeito ao estilo do chefe-geral. Segundo eles, havia uma abertura e um incentivo para que as pessoas pensassem em novas ideias, em novas maneiras de trabalhar em todas as áreas da organização. As pessoas eram convidadas a resolver problemas que estavam ocorrendo em seu espaço de trabalho ou na organização como um todo. Esse incentivo à criatividade corresponde ao que Bass e Avolio (1990) denominam de estimulação intelectual, por meio da qual os líderes incentivam a criatividade dos seguidores, propõem a eles novos desafios e os incentivam à solução de problemas.

Como pode ser observado, o chefe-geral apresentava todos os indicadores de um líder transformacional destacados por Bass e Avolio (1990): carisma, influência idealizada, motivação inspiradora, consideração individualizada e estimulação intelectual.

Conforme destacado anteriormente, os demais líderes pensavam de maneira transformacional, em função deste líder. Essa visão é claramente expressada por um informante neste trecho de entrevista: “os demais membros da equipe eram motivados também pela liderança dele, também tinha um aspecto [...] de orientação do trabalho, [...] então acabava tudo se refletindo em função da liderança existente”.

Em virtude disso, os demais líderes apresentavam características em comum, como a capacidade de dialogar e de tratar os empregados com respeito, sem autoritarismo e sem permitir imposições. Os líderes valorizavam o trabalho dos empregados e, quando era necessário resolver problemas, recorriam ao diálogo com as pessoas envolvidas e lhes transmitiam segurança. Nesse sentido, um informante destaca a maneira como os líderes agiam:

[...] Havia uma aproximação maior deles com os empregados e passou a ter muito “feedback” positivo. Eles demonstraram uma abertura para as pessoas chegarem e colocarem as ideias e, quando as pessoas colocavam as ideias, eles estimulavam e davam realmente esse “feedback”

positivo, que fazia com que as pessoas se motivassem mais, a trabalhar mais, a propor mais coisas, [...].

Essa aproximação entre líderes e seguidores é muito importante para organizações que passam por processos de mudança. Embora o líder transformacional desempenhe um papel fundamental no desencadeamento de mudanças na organização, é preciso que os seguidores e os líderes estejam unidos durante o processo de transformação (NORTHOUSE, 2004).

Com base em todo o exposto, é possível afirmar que os líderes da Embrapa Clima Temperado apresentavam comportamentos orientados à mudança (YUKL, 2006), na medida em que explicavam aos seguidores a importância das mudanças; incentivavam as pessoas a verem os problemas ou as oportunidades de maneira diferente; incentivavam e facilitavam a criatividade; estimulavam e facilitavam o aprendizado coletivo e encorajavam esforços para implementar grandes mudanças.

5 LIÇÕES APRENDIDAS

O contexto externo da mudança organizacional que aconteceu na Embrapa Clima Temperado foi marcado por mudanças no governo federal, na sociedade e na Embrapa, o que refletiu em mudanças nas Unidades descentralizadas da Embrapa, como é o caso da Embrapa Clima Temperado. Essas mudanças ocorridas no contexto externo exigiram transformações da Embrapa Clima Temperado, tanto interna quanto externamente, a fim de que esta pudesse atender às demandas da sociedade. O contexto interno dessa mudança foi caracterizado pela mudança na gestão da Unidade e por uma série de dificuldades em muitas áreas da organização, que envolviam questões relacionadas aos empregados, como baixa autoestima, desmotivação, falta de oportunidade de participação e dificuldade na comunicação interna. Havia, ainda, problemas relacionados às condições de trabalho, como deficiência na infraestrutura e recursos financeiros escassos, os quais dificultavam a realização das atividades de pesquisa e desenvolvimento, a transferência de tecnologia e demais tarefas a serem realizadas por uma organização intensiva em conhecimento focada em PD&I, como é o caso da Embrapa. Além disso, a Unidade não atendia a todos os públicos de sua região de abrangência, muitos projetos eram desconexos das demandas da sociedade e havia baixo número de parceiros envolvidos nos projetos.

De um lado, no contexto externo, era preciso interpretar, conhecer e atender às demandas do governo federal, da Embrapa e da sociedade. De outro lado, para o público interno da Embrapa Clima Temperado, era preciso transmitir essas demandas, para conscientizá-lo de que a organização necessitava passar por transformações, e comprometê-lo com essas mudanças, para que a organização pudesse sobreviver, melhorar seu desempenho e satisfazer às necessidades dos empregados. Mas, como realizar essas mudanças com os mesmos empregados, nos mesmos cargos e com o mesmo salário?

Este estudo de caso na Embrapa Clima Temperado mostrou que os líderes foram hábeis em conduzir a mudança organizacional em busca do melhor desempenho, o que possibilitou o aprendizado de algumas lições no decorrer desta pesquisa:

1ª Lição: Planejamento da mudança e do trabalho em equipe

Segundo Kanter et al. (1992), é preciso analisar a organização e a sua necessidade de mudança e, a partir daí, elaborar um plano de implementação da mudança, que especificará o que fazer, como fazer e quando fazer.

Desse ponto de vista, a mudança na Embrapa Clima Temperado começou a ser planejada oito meses antes da troca do chefe-geral da Unidade. Nessa fase, os “futuros” líderes se reuniam para definir a maneira de solucionar os problemas que a organização vinha enfrentando. Esse planejamento foi desenvolvido em conjunto, ou seja, pelo grupo de pessoas que futuramente ocupariam os cargos de chefes, supervisores, assessores das chefias, e por algumas pessoas que não ocupavam cargos, mas sempre se comprometeram com a mudança. Esse planejamento em equipe possibilitou a elaboração da nova proposta de trabalho de maneira participativa, ou seja, participavam do grupo representantes de várias áreas da Embrapa Clima Temperado, que opinavam e decidiam como os problemas da organização poderiam ser solucionados em cada área. Além disso, esse planejamento possibilitou o entrosamento dos indivíduos e o entendimento de que todos estavam trabalhando para atingir o mesmo objetivo – a melhoria do desempenho da organização.

A elaboração em conjunto da nova proposta de trabalho para a Embrapa Clima Temperado corrobora a análise de Nonaka e Takeuchi (1997), quando estes salientam que a criação de novos conhecimentos exige, muitas vezes, uma intensa e laboriosa interação entre os empregados da organização, para que o aprendizado, as experiências e habilidades dessas pessoas sejam enriquecidos e ajustados à identidade da organização.

O espírito de equipe existente no grupo proporcionou unicidade, solidez e cumplicidade entre todos. Ao assumir a gestão da organização, o grupo estabeleceu um “pacto de governabilidade”, como definiram os entrevistados. Isso significava que deveria haver absoluta confiança entre os membros do grupo, para que houvesse compreensão interna do grupo e de seus propósitos. Dessa maneira, a decisão tomada por uma pessoa deveria ter o respaldo de todos os membros do grupo. A formação de uma equipe para a condução da mudança condiz com a

ideia de Kotter (1997), segundo a qual, “ninguém sozinho possui as informações apropriadas para tomar todas as decisões importantes, nem o tempo e credibilidade necessários para convencer um grande número de pessoas a implementarem essas decisões” (p.56). Além disso, é necessário que haja confiança entre os membros do grupo, caso contrário, é impossível trabalhar em equipe (KOTTER, 1997).

A coesão e a sintonia existentes entre os membros do grupo (chefes, assessores e supervisores) que planejaram a mudança na Embrapa Clima Temperado possibilitaram a segurança e o equilíbrio necessários para lidar com as resistências que surgiram no início e no decorrer do processo de mudança.

2ª Lição: Transformação de pessoas resistentes em pessoas comprometidas e confiantes

As resistências à mudança foram mais intensas no início do processo e sua intensidade foi diminuindo na medida em que a mudança avançava. No entanto, as pessoas resistentes, que não estavam dispostas a colaborar com a mudança, eram respeitadas pelos líderes, e não houve imposições por parte destes. A maneira de agir dos líderes da Embrapa Clima Temperado está de acordo com o que destaca Yukl (2006), segundo o qual, a resistência deve ser encarada como uma resposta defensiva normal, não como uma fraqueza de caráter ou um sinal de ignorância.

Esses líderes começaram a trabalhar para ganhar a confiança de todos os empregados e colaboradores da Embrapa Clima Temperado, para que todos se sentissem comprometidos com a mudança. Segundo um informante, esta não poderia ser “uma coisa que estivesse na nossa cabeça: tu não consegue fazer uma coisa andar se todo mundo não ajudar. Então precisava ter um processo de convencimento, de doação das pessoas, [...] isso é muito mais no campo psicológico do que no campo da gestão”.

Para obter a confiança e o comprometimento das pessoas, os líderes demonstraram que estavam trabalhando para todos, ou seja, em benefício da organização. Como destacam Maak e Pless (2006), se os seguidores reconhecerem que os princípios dos líderes estão alinhados com a sua prática, então eles vão atribuir confiança e integridade a eles. Na Embrapa Clima Temperado, os líderes cativaram algumas pessoas

resistentes, surpreendendo-as com sua maneira de agir: eles auxiliavam, facilitavam e proporcionavam meios que garantissem a execução do trabalho, como pode ser observado nos exemplos descritos na seção “Os papéis e ações dos líderes na mudança”. Os líderes participaram ativamente do processo de mudança, estabelecendo contatos com instituições parceiras, para que pudessem garantir recursos para a execução das atividades a que se propunham. E quando os recursos eram disponibilizados, eram investidos na organização, e os líderes demonstravam transparência, mostrando a todos onde esses recursos estavam sendo aplicados. Muitos resultados eram explícitos, como no caso das reformas na infraestrutura da empresa. Como resultado dessa transparência, as pessoas resistentes passaram a se comprometer com a mudança, adquiriram confiança no trabalho que estava sendo feito e começaram a participar dele.

3ª Lição: O líder

A pessoa indicada como representante do grupo que elaborou o planejamento da mudança, e que posteriormente foi aprovada no concurso para chefe-geral da Embrapa Clima Temperado, foi escolhida pelo grupo por apresentar características como conhecimento técnico e experiência profissional, boa retórica, e ter um discurso motivador, personalidade forte e ampla rede de relações internas e externas à organização. Isso evidencia a necessidade de os líderes de organizações intensivas em conhecimento apresentarem todos esses atributos, pois o conhecimento é a indispensável fonte de poder para a liderança dessas empresas.

O conhecimento técnico e a experiência profissional foram necessários para que os líderes da organização adquirissem credibilidade ao apresentarem suas ideias. Como destaca Kotter (1997), uma boa reputação proporciona aos líderes credibilidade “para que suas declarações sejam levadas a sério” pelos seguidores (p.57). Neste caso, uma boa reputação está relacionada à experiência profissional do líder. A capacidade de relacionamento do líder também beneficia organizações desse tipo, que necessitam estabelecer parcerias para que possam realizar suas atividades intensivas em conhecimento. Da mesma maneira, é essencial, para o líder, ter uma boa retórica, um discurso motivador capaz de comprometer e envolver os indivíduos, que, nessas organizações, são considerados a maior fonte de riqueza, porque “a organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo” (NONAKA;

TAKEUCHI, 1997, p. 14). Portanto, segundo os autores, as pessoas precisam se identificar com a missão da empresa e se comprometer com ela, uma vez que a colaboração de todos é indispensável.

A análise do perfil do chefe-geral permite identificar também que suas características eram similares ou quase idênticas ao perfil estabelecido pelos entrevistados como o ideal para o líder da Embrapa Clima Temperado. Para eles, o líder ideal é aquele que apresenta boa comunicação, conhecimento e experiência profissional, responsabilidade, ampla rede de relações e sabe identificar competências. Essa constatação está de acordo com a ideia de Northouse (2004) de que, para ser líder, o indivíduo precisa ser reconhecido pelos outros como tal. O que aconteceu na Embrapa Clima Temperado foi que o chefe-geral não foi reconhecido como líder apenas por ocupar esse cargo, mas sim por apresentar, na visão dos empregados, as características de um líder. Como destaca Northouse (2004), quando um indivíduo é percebido pelos outros como o membro mais influente de um grupo ou organização, a pessoa está apresentando liderança emergente, independente do seu título individual. Dessa maneira, o indivíduo adquire a liderança emergente através de outras pessoas na organização, que apoiam e aceitam o comportamento dele (NORTHOUSE, 2004).

Outro aspecto importante a ser destacado em relação ao chefe-geral da Embrapa Clima Temperado é que ele apresentava o estilo de um líder transformacional, descrito por Bass (1985). O líder transformacional é admirado, respeitado e transmite confiança aos seguidores (BASS; AVOLIO, 1990; NORTHOUSE, 2004; YUKL, 2006). O chefe-geral inspirava os seguidores a atingirem os objetivos da organização. Ele era carismático, mas, acima de tudo, transformacional. Importante fazer essa distinção, pois existem algumas diferenças no padrão de comportamento associado a cada tipo de liderança (YUKL, 1999). Para o líder carismático, a mudança só poderá ser realizada se os seguidores depositarem sua confiança na competência exclusiva do líder (YUKL, 1999). Por isso, pode haver queda no desempenho da organização quando o líder carismático não estiver mais no poder. Segundo o autor, líderes carismáticos podem ter uma influência enorme sobre a organização, mas as consequências dessa liderança nem sempre serão benéficas. Muitos líderes carismáticos são manipuladores, dominadores, impulsivos, e suas ações podem causar a queda eventual da organização, pois eles enfatizam a devoção a si mesmos, ao invés de focarem nos objetivos ideológicos, que são usados apenas como um meio para manipular seguidores (YUKL, 2006). Já o líder transformacional age com o objetivo de capacitar os seguidores, para

torná-los aptos e parceiros na busca dos objetivos da organização (YUKL, 1999). Assim, o líder transformacional provoca uma transformação na organização, através da transformação dos indivíduos. Na Embrapa Clima Temperado, houve uma transformação na organização: embora nem todas as pessoas tenham mudado, a maioria mudou. Além do mais, segundo os entrevistados, após a saída do líder transformacional, a organização manteve um bom desempenho no sistema de avaliação das Unidades da Embrapa, o que evidencia que a organização não ficou dependente do líder transformacional.

4ª Lição: A liderança

Durante este trabalho investigativo, foi possível observar que, na Embrapa Clima Temperado, além do líder transformacional, havia uma liderança transformacional, ou seja, um conjunto de líderes, o G6, que pensava e agia de forma transformacional, em função daquele líder. O processo de liderança não ficou centrado em um líder, houve o desenvolvimento de um processo de liderança dentro da estrutura organizacional. Dessa maneira, o chefe-geral conseguiu potencializar a sua capacidade transformacional através desse grupo. Na visão dos entrevistados, era possível perceber que a Unidade estava sendo conduzida por um grupo coeso, em que todos agiam de maneira integrada.

Além disso, o poder não estava centrado apenas no chefe-geral, pois cada membro do G6 tinha autonomia para decidir pelo grupo. Por isso, era necessário que todos estivessem informados sobre o que acontecia na organização. Essa autonomia existente no G6 possibilitava agilidade na tomada de decisão, uma vez que nem todos os líderes estavam presentes a todo instante na organização, pois faziam muitas viagens a trabalho. No caso em estudo, predominava o modelo de liderança distribuída, proposto por Gronn (2002), que se baseia na distribuição da coordenação do trabalho. Nessa forma de liderança, existe uma sinergia entre os indivíduos, suas habilidades são complementares, suas disposições pessoais são compatíveis e eles muitas vezes compartilham valores semelhantes (GRONN, 2002, 2010).

Além do G6, a estrutura de liderança era composta também pelo grupo de supervisores responsáveis pela gestão tática, o G23, o qual passou por mudanças significativas relacionadas à tomada de decisão. Muitos supervisores não estavam acostumados com a autonomia na tomada de decisão em suas áreas específicas e ficavam sempre à espera de seu chefe imediato, o que ocasionava muitas vezes lentidão na

tomada de decisão e sobrecarga aos membros do G6, que atuavam na gestão estratégica da empresa. O G6 passou a delegar tarefas para os membros do G23, os quais eram estimulados a tomar decisão nas suas áreas. Dessa forma, os líderes davam autonomia para os liderados e cobravam responsabilidade na execução de suas ações. Essa maneira de agir dos líderes mostra que, embora na Embrapa Clima Temperado predominasse o modelo de liderança distribuída, nota-se também, na organização, algumas características da liderança participativa, destacada por Yukl (2006), a qual implica esforços do líder para estimular e facilitar a participação de outros na tomada de decisões importantes. Segundo o autor, o envolvimento de outras pessoas na tomada de decisão muitas vezes é necessário para que se obtenham decisões aprovadas e implementadas nas organizações. Na Embrapa Clima Temperado, a participação era estimulada entre todos os membros da organização: o G6, o G23 e o G350.

Portanto, no caso em estudo, o que mudou não foi a estrutura da organização. Como pode ser observado na seção “A situação da Unidade naquela época”, o organograma da organização mostrava claramente a hierarquia entre cargos, nessa ordem: chefe-geral, chefes adjuntos e supervisores. Esse organograma permaneceu o mesmo, desde quando a Unidade estava em 30º lugar. O que mudou, nessa Unidade, foi o estilo de liderança. Não foram mudados os empregados, nem seus cargos ou salários, mas foram modificados os comportamentos dos líderes e sua maneira de liderar. Uma vez que cada Unidade da Embrapa tem a liberdade de estabelecer a maneira de fazer gestão e a forma de trabalhar, a Embrapa Clima Temperado estabeleceu as suas.

5ª Lição: A comunicação

Os líderes da empresa em estudo foram hábeis em estabelecer estratégias de comunicação nos ambientes interno e externo da organização, o que proporcionou avanços significativos na condução do processo de mudança. Como salientam Stadler e Hinterhuber (2005), a liderança é um processo que envolve um grande número de pessoas, e isso significa que os líderes precisam estar constantemente em contato com seus liderados.

No ambiente interno, destaca-se a importância das reuniões semanais entre os membros do G6, das reuniões mensais entre o G6 e o G23, e, quando necessário, entre o G6, o G23 e os demais empregados, que compunham o G350. As reuniões periódicas proporcionavam o conhecimento aos empregados sobre o que estava acontecendo em todas

as áreas da organização. Nelas, as pessoas eram informadas sobre os resultados que estavam sendo obtidos no decorrer do processo de mudança e eram convidadas a participar e colaborar com a organização nesse processo.

A importância das reuniões na Embrapa Clima Temperado corrobora a análise de Nonaka e Takeuchi (1997), que salientam a importância do diálogo e dos debates entre os membros da organização para que haja a construção e amplificação do conhecimento organizacional.

Em casos específicos, reuniões eram promovidas para incentivar a criatividade dos empregados e o trabalho em equipe, como aconteceu muitas vezes, principalmente na área de pesquisa e desenvolvimento da organização. Os líderes reuniam as pessoas que trabalhavam em determinadas áreas e estimulavam a troca de ideias, a criatividade e possíveis soluções para os problemas. O estabelecimento de parcerias para a elaboração de projetos de pesquisa também era incentivado. Como resultado, as equipes foram intensificadas nas atividades de pesquisa, o que proporcionou, para a organização, uma ampliação da sua matriz de parcerias, um aumento do número de projetos de pesquisa e, conseqüentemente, a ampliação dos recursos.

Ao agir dessa maneira, os líderes exerceram o papel de engajadores, proposto por Gosling e Mintzberg (2003), na medida em que não cabe ao líder executar todas as atividades na organização, mas sim, proporcionar condições e ter atitudes que garantam a execução do trabalho. Segundo os autores, o líder engajador ouve mais do que fala, e passa mais tempo fora da sala do que trancado nela, para ver e sentir o que ocorre na organização. Cosmopolita que é, o líder engajador propicia a colaboração entre os demais e é menos controlador, permitindo, assim, que os outros controlem mais o próprio trabalho. Para os autores, a liderança é uma confiança sagrada, conquistada através do respeito dos outros (GOSLING; MINTZBERG, 2003).

Para fechar o capítulo, pode-se afirmar que a trajetória seguida pela organização levou ao atendimento dos objetivos da Embrapa e da Embrapa Clima Temperado, que chegou ao primeiro lugar no sistema de avaliação das Unidades da Embrapa em 2005. Essa melhoria no desempenho se deu através da prática de um novo estilo de liderança, que se caracterizou por ser transformacional, distribuído, participativo e com foco na mudança. Ficam, também, claros os resultados obtidos em termos de redução das resistências, com aumento do comprometimento e do grau de participação dos empregados. Para a condução das mudanças, foi construída uma rede de comprometimento, com lealdade

e confiança entre líderes e entre os líderes e seus seguidores. Os líderes da organização exerceram um papel importante durante o processo de mudança, porém, os resultados positivos são produtos de um trabalho em equipe, onde todos trabalharam juntos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, buscou-se compreender as relações entre liderança e melhoria do desempenho em uma organização intensiva em conhecimento. Para atender a este objetivo, realizou-se um estudo de caso em uma organização intensiva em conhecimento, a qual foi investigada através do método interpretativo (MERRIAM, 1998). Esse método possibilitou desvendar significados atribuídos pelos entrevistados sobre suas experiências e, a partir dessas percepções, chegar ao resultado final, ou seja, à descrição do relatório qualitativo. A organização estudada foi a Embrapa Clima Temperado, uma das Unidades descentralizadas da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e localizada em Pelotas (RS). Esta organização passou por um processo de melhoria no seu desempenho, o que elevou sua posição no sistema de avaliação das Unidades da Embrapa, passando do 30º lugar, em 2003 (de um total de 37 Unidades, na época), para a 1ª posição, em 2006, cuja avaliação referiu-se ao ano/base 2005 (QUINCOZES et al., 2009). Dez empregados participaram da pesquisa, os quais eram líderes e liderados. O resultado da pesquisa foi uma descrição do caso estudado da Embrapa Clima Temperado, apresentada no capítulo 4. De acordo com a metodologia escolhida, essa descrição foi obtida a partir da percepção dos informantes e da análise documental e estruturada de maneira a responder aos objetivos específicos desta pesquisa.

O cumprimento do objetivo específico 1, que consistia em *descrever o processo de mudança ocorrido em uma organização intensiva em conhecimento*, consta do capítulo 4 (tópicos 4.1 a 4.2). As interpretações dos atores foram reunidas de acordo com as três dimensões do modelo para analisar processos de mudança, proposto por Pettigrew (1987). Este modelo envolve questões de contexto externo e interno, o processo e o conteúdo da mudança. A análise do contexto da mudança responde ao “porquê”, ou seja, às razões da mudança. Como pode ser observado na seção 4.1, os informantes destacaram elementos importantes do contexto externo, que contribuíram para a mudança da Embrapa Clima Temperado: as influências do governo federal, da Embrapa, da sociedade e do Sistema de Avaliação das Unidades da Embrapa. Esta análise serviu como cenário para a compreensão do contexto interno que, segundo o modelo de Pettigrew (1987), está relacionado ao local onde aconteceu a mudança, neste caso, a Embrapa

Clima Temperado. A análise desse contexto permitiu identificar a situação em que a Unidade se encontrava no início do processo de mudança, marcado pela realização de um concurso para o cargo de chefe-geral da Unidade, em meados de 2003, o que ocasionou a mudança na gestão da organização. Naquela época, a Unidade estava passando por um período caracterizado por uma série de dificuldades, que se refletiam no seu desempenho, que estava muito baixo, de acordo com o Sistema de Avaliação das Unidades da Embrapa. Portanto, o contexto interno foi caracterizado pela troca de gestão da organização e pela necessidade de mudanças, a fim de que a organização atingisse melhor desempenho. Seguindo o modelo proposto por Pettigrew (1987), após compreender o contexto em que se deu a mudança, foram apresentados o processo e o conteúdo da mudança (tópico 4.2, item 4.2.2), ou seja, como aconteceu a mudança e os resultados causados por ela. A análise destas dimensões, o processo e o conteúdo, permitiu identificar a importância da liderança na mudança, o que significa que, em paralelo ao processo de mudança, houve o desenvolvimento de um processo de liderança. Por isso, na descrição do processo de mudança foram abordados dois aspectos importantes dessa fase: a liderança como um processo e os papéis e ações dos líderes na mudança. A liderança como um processo, abordada no item 4.2.2.1, descreve como ocorreram as mudanças na estrutura da liderança e responde parte do objetivo específico 3. Os papéis e ações dos líderes na mudança, descritos no item 4.2.2.2, foram estruturados visando mostrar ao leitor como ocorreu o processo de mudança ao longo do tempo e de que maneira os líderes atuavam para conduzir essas mudanças. As percepções dos sujeitos da pesquisa a respeito dessas questões foram organizadas por categorias. Elas mostram as ações e os papéis dos líderes relacionados a: compreensão do SAU, resistências dos empregados, pessoas, interação com a sociedade, PD&I, comunicação, recursos, informação e conhecimento. Quanto ao conteúdo da mudança, ou seja, os resultados causados por ela, destacam-se: a melhoria do desempenho da organização no SAU, atingindo o 1º lugar no ano de 2005; a superação da maior parte das resistências dos empregados; as mudanças no sistema de avaliação dos empregados; os investimentos em capacitação e a elevação de escolaridade dos empregados; a elevação da autoestima e da motivação dos empregados. Além disso, as pessoas aprenderam a trabalhar em equipe e a estabelecer parcerias, o que resultou no aumento do número de projetos de pesquisa da Unidade, aumento do número de parceiros envolvidos nos projetos e, conseqüentemente, aumento de recursos financeiros, o que possibilitou à organização investir na

infraestrutura e na melhoria das condições de trabalho. Como resultado da mudança, a Embrapa Clima Temperado passou a ser reconhecida como um modelo para as demais Unidades da Embrapa.

O objetivo específico 2, que consistia em *descrever a percepção de líderes e liderados sobre o que é ser líder*, consta do capítulo 4 (item 4.2.1.3). O cumprimento deste objetivo permitiu identificar o perfil de um líder ideal para a Embrapa Clima Temperado segundo a visão dos entrevistados. Para eles, o líder é uma pessoa capaz de motivar e comprometer os empregados a atingirem os objetivos da organização. Essa pessoa emerge no grupo por ser reconhecida pelos outros como tal. As pessoas atribuem confiança e respeito a esse líder, que é visto pelos liderados como um exemplo, uma vez que demonstra comprometimento com a organização ao agir conforme seu discurso. Os informantes citaram uma série de características que julgaram ser necessárias ao perfil de um líder da Embrapa Clima Temperado, tais como: habilidade em saber se comunicar; conhecimento técnico e experiência profissional; responsabilidade; capacidade de identificar e reconhecer competências; ampla rede de relações internas e externas à organização e disponibilidade para assumir a gestão. O cumprimento desse objetivo específico possibilitou melhor compreender a emergência do líder que ocupou o cargo de chefe-geral da Unidade, pois o perfil do líder traçado pelos informantes é muito semelhante ao perfil da pessoa escolhida pelo grupo, naquela época, para ser o candidato a chefe-geral, o que justifica sua emergência como líder indicado pelo grupo.

O objetivo específico 3 referia-se à *descrição do fenômeno da liderança na organização em foco*. Considera-se que este objetivo foi atendido e consta do capítulo 4 (tópico 4.2, itens 4.2.1 e 4.2.2). O fenômeno da liderança foi descrito pelos entrevistados como uma história, que começou oito meses antes da mudança da gestão da Unidade. Naquele período, um grupo formado por 30 pessoas se reunia para definir a nova proposta de trabalho para a Embrapa Clima Temperado. Foi nesse período que houve a emergência do líder, quando se tornou necessário definir, entre os membros do grupo, uma única pessoa que participasse do concurso para chefe-geral da Unidade. O representante indicado pelo grupo caracterizava-se por apresentar boa retórica, conhecimento técnico, experiência profissional, ampla rede de relações externas à Embrapa Clima Temperado e uma personalidade forte, que, na visão dos informantes, foi essencial para aquele período de transição que a organização vinha enfrentando. Conforme descrito anteriormente, no cumprimento do objetivo específico 2, o líder

indicado pelo grupo emergiu por ter o perfil do líder ideal traçado pelos entrevistados, ou seja, o líder foi reconhecido pelo grupo como tal.

Após a aprovação do candidato no concurso para o cargo de chefe-geral da Embrapa Clima Temperado, chega o momento de este assumir a gestão da Unidade e começar o processo de mudança. A estrutura de liderança já havia sido definida no planejamento e caracterizava-se por ser uma liderança distribuída, ou seja, embora houvesse uma pessoa no cargo de chefe-geral, existiam mais cinco pessoas que formavam a gestão estratégica da Unidade. Este grupo era chamado de G6 e era composto pelo chefe-geral, o chefe adjunto de administração, o chefe adjunto de pesquisa e desenvolvimento, o chefe adjunto de comunicação e negócios, o supervisor da Estação Experimental da Cascata e o supervisor da Estação Experimental Terras Baixas.

O modelo de liderança que predominou na Embrapa Clima Temperado foi o da liderança distribuída, proposto por Gronn (2002). Nesse modelo, as iniciativas e competências de cada pessoa são compartilhadas com as demais, e podem ser adaptadas e melhoradas, dentro de uma cultura de apoio mútuo e confiança. As pessoas trabalham em conjunto, e o resultado dessa ação conjunta é maior do que a soma das suas ações individuais (GRONN, 2002). A estrutura de liderança era também composta pelo G23, grupo responsável pela gestão tática da Unidade, formado por vinte e três supervisores. Embora o modelo de liderança predominante tenha sido o da liderança distribuída, foi possível identificar também algumas características da liderança participativa, destacada por Yukl (2006), a qual implica esforços do líder para estimular e facilitar a participação de outros na tomada de decisões importantes. A liderança, na Embrapa Clima Temperado, é considerada como um processo social, o que significa que o líder afeta e é afetado pelo grupo. Essa liderança não é unidirecional, mas sim um processo interativo (NORTHOUSE, 2004). Essa interação estava presente no relacionamento entre líderes e liderados, que era baseado no diálogo e no incentivo à participação de todos. Os líderes consideravam que, assim como a elaboração da proposta havia sido feita de maneira coletiva, por um grupo de pessoas, sua execução também deveria ser implantada de forma coletiva e participativa, com todos os empregados. O trabalho em equipe e a participação foram estimulados não somente entre o G6 e o G23, mas no âmbito dos 350 empregados daquela época.

Quanto ao objetivo específico 4, que consistia em *descrever os papéis dos líderes no processo de mudança e o estilo de liderança*, está descrito no capítulo 4 (itens 4.2.2.2 e 4.2.3). O cumprimento desse

objetivo permitiu identificar que os líderes da Embrapa Clima Temperado exerceram papéis importantes na condução do processo de mudança organizacional. Entre estes, destacam-se:

1) o papel de motivadores: identificado desde o início do processo de mudança por meio do seu discurso, o qual é considerado extremamente importante em momentos de mudança organizacional (HARRISON; YOUNG, 2005);

2) o papel de engajadores (GOSLING; MINTZBERG, 2003); que os auxiliou no combate às resistências dos empregados, na medida em que os líderes proporcionaram condições para a realização do trabalho e agiram com o objetivo de garantir a execução das atividades;

3) o papel de escutar os seguidores (STADLER; HINTERHUBER, 2005): que visou identificar as suas opiniões e proporcionar-lhes participação na tomada de decisão, despertando nos liderados um sentimento de que seus trabalhos eram reconhecidos pelos líderes;

4) o importante papel de influenciar a formação de equipes, para a elaboração de projetos de pesquisa, internamente, e o estabelecimento de parcerias, externamente;

5) e, neste caso, os líderes precisaram exercer também o papel de aprendizes (KOTTER, 1997), devido ao grande desafio de trabalhar com grupos de um centro eco-regional, como é o caso da Embrapa Clima Temperado. Os líderes precisavam discutir com pesquisadores, que trabalhavam com as mais diversas áreas, o que exigiu deles muita leitura e lhes proporcionou aprendizado e habilidade para trabalhar com equipes diversificadas. Segundo Kotter (1997), cabe ao líder envolvido em processos de mudança adquirir um aprendizado vitalício: “As pessoas que adquirem um aprendizado vitalício solicitam ativamente opiniões e ideias de outras pessoas. Não presumem saber tudo ou que os outros têm pouco a contribuir” (KOTTER, 1997, p.184);

6) os líderes também assumiram o papel de professores (SENGE, 2008), quando ajudaram os liderados a perceber a importância de seu trabalho dentro da organização como um todo, e não apenas

para um setor específico, o que lhes proporcionou motivação e a execução de suas atividades com maior responsabilidade;

7) no que diz respeito ao ambiente externo, os líderes exerceram o papel de ativistas sociais (PARSTON, 2000), quando precisaram sair dos limites físicos da organização para estabelecer contatos com a comunidade externa, o que proporcionou à Unidade o estabelecimento de parcerias que garantiram a realização de novos projetos;

8) neste caso, também exerceram o papel de negociadores (FLEURY, 2008), na medida em que convenceram outras instituições e ministérios a estabelecerem parcerias com a Embrapa Clima Temperado, considerando não somente os objetivos da organização, mas também os dos parceiros;

9) outro papel executado pelos líderes, no contexto externo da organização, foi o de porta-vozes (MINTZBERG, 1973). Este papel foi identificado quando os líderes divulgaram para a sociedade os avanços que estavam ocorrendo na Unidade, demonstrando transparência no atendimento das suas demandas.

No que se refere ao estilo de liderança, o processo de investigação desta pesquisa permitiu identificar que os líderes da Embrapa Clima Temperado apresentavam estilos diversificados. Embora os líderes apresentassem estilos diferentes entre si, a maioria dos informantes destaca que estes eram complementares, e que essa diversidade facilitou aos líderes o trabalho em equipe, havendo um equilíbrio e garantindo solidez ao grupo. Os chefes de comunicação, administração, pesquisa e desenvolvimento apresentavam estilos semelhantes, sendo caracterizados como pessoas calmas e tranquilas. O chefe-geral apresentava um estilo diferente dos demais líderes, que o caracterizava como um líder transformacional (BASS; AVOLIO, 1990), na medida em que despertava um compromisso interno por parte dos seus seguidores para que cooperassem espontaneamente com as atividades da organização. Ele conseguiu potencializar sua capacidade transformacional para o G6, o G23 e o G350. Os demais líderes pensavam e agiam de maneira transformacional em função deste líder. Havia, então, uma liderança transformacional, formada por um conjunto de líderes. Os líderes apresentaram os comportamentos transformacionais de: influência idealizada, estimulação intelectual,

consideração individualizada e motivação inspiracional (BASS, 1985; BASS; AVOLIO, 1990; BASS; RIGGIO, 2006; BASS; STEIDLMEIER, 1999; YUKL, 2006). Ao apresentarem esses quatro tipos de comportamentos, pode-se dizer que os líderes foram reconhecidos como agentes de mudança que criaram e articularam uma visão clara para a organização, capacitando os seguidores a alcançarem os objetivos propostos (NORTHOUSE, 2004).

Com base em todo o exposto, percebe-se claramente que os objetivos estabelecidos no início da pesquisa foram cumpridos, já que foi possível compreender as relações entre a liderança e a melhoria do desempenho da Embrapa Clima Temperado, identificando-se a importância da liderança na condução de todo o processo de mudança organizacional.

Ao término deste trabalho, considera-se importante salientar o aprendizado intenso que esta pesquisa proporcionou. Como empregada da Embrapa Clima Temperado, a realização deste estudo foi uma oportunidade, para esta pesquisadora, de resgatar e melhor compreender o processo de mudança ocorrido na organização. Foi possível adquirir novos conhecimentos, não somente em relação à Embrapa Clima Temperado, mas também em relação à Embrapa e suas relações com o governo federal e a sociedade, pois a pesquisa exigiu compreender o contexto em que a organização estava inserida, a fim de que fosse possível identificar os elementos externos que influenciaram a mudança. Compreender o funcionamento de uma empresa de pesquisa agropecuária como a Embrapa não foi tarefa fácil. A complexidade desta pesquisa exigiu dedicação intensa, principalmente durante a fase de coleta e análise dos dados. Nessa fase, era preciso definir a melhor maneira de estruturar o texto, referente à descrição do estudo de caso, de maneira a facilitar a compreensão do leitor em relação à mudança organizacional e a importância da liderança nessa mudança. Considera-se, também, importante salientar que o fato de o tema desta pesquisa estar relacionado à trajetória profissional da pesquisadora foi um estímulo para a realização deste estudo.

Finaliza-se este trabalho com algumas sugestões para pesquisas futuras: Considera-se importante que outros pesquisadores estudem o fenômeno da liderança em outras Unidades da Embrapa. O desenvolvimento deste estudo de caso pode servir como base para a realização de novas pesquisas que explorem outros temas na área de liderança, tais como: compreender como os gerentes de uma organização intensiva em conhecimento vivenciam o processo de mudança organizacional; estudar como os conhecimentos adquiridos no

processo de mudança podem ser distribuídos através de redes; estudar estruturas que impedem a mudança organizacional, aprofundar estudos sobre a liderança distribuída, estudar como os líderes contribuem para a gestão do conhecimento na Embrapa, estudar processos de desenvolvimento de liderança na Embrapa etc. Outro aspecto importante a ser salientado é que, ao realizar a revisão de literatura para esta pesquisa, foi possível verificar que existem poucos trabalhos empíricos no Brasil que abordam o tema liderança e mudança organizacional. Existem muitos estudos na área de mudança organizacional, mas poucos abordam o papel do líder na mudança. Portanto, sugere-se a realização de novas pesquisas que abordem o papel do líder na mudança de organizações intensivas em teórico deste tema no país.

REFERÊNCIAS

ALVESSON, M. Knowledge work: Ambiguity, image and identity. **Human Relations**, vol. 54, p. 863–886. Sage Publications, 2001.

_____. **Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms**. Oxford University Press, 2004.

ALVESSON, M.; SVENINGSSON, S. **Managers doing leadership**: The extra-ordinarization of the mundane. *Human Relations*, vol. 56. n. 12, p. 1435-1459, 2003. Disponível em: <<http://hum.sagepub.com>> at Capes. Acesso em: 12 jun. 2009.

ÁVILA, A. C. D. **Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados da Embrapa**: Sapre. Brasília. Disponível em: <https://intranet.embrapa.br/administracao_geral/pessoal/educacao_corporativa/aperfeicoamento/reuniao-de-chefes-adjuntos-de-administracao-2009/Apresentacao%20SGE%20-%20SAPRE.ppt/view?searchterm=sapre>. Acesso em: dez. de 2009.

BASS, B. M. [a]. From transactional to transformacional leadership: learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, n.18, p. 19-31, 1990.

_____. [b]. **Bass & Stogdill's handbook of leadership**: theory, research and managerial applications. 3^a Ed. New York : The Free Press, 1990.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Developing Transformational Leadership**: 1992 and Beyond, *Journal of European Industrial Training*, janeiro de 1990, p. 23.

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational Leadership**. 2nd Ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum, Inc. 2006.

BASS, B. M.; STEIDLMEIER, P. Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. **The Leadership Quartely**, vol. 10, n. 2, p. 181-217, 1999.

BENNETT, N. et al. Distributed Leadership. Full Report. **National College for School Leadership**, 2003. 57p.

BHARGAVA, P. How to make India a knowledge-based society. **Futures**, vol. 39, 2007, p. 997-1007.

BORGES, J. R. A. **Evolução da Eficiência da Embrapa**: 1996/2004. Coordenadoria de Avaliação de Pesquisa e Desenvolvimento. Brasília, 2005, 3 p.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Desafio**: fazer acontecer. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BRASIL. **Decreto n. 2.291**, de 4 de agosto de 1997. Apóia o Estatuto da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa. Brasília. 176º da Independência e 109º da República. 15 páginas. Disponível em: <http://www.embrapa.gov.br/a_embrapa/estatuto/Estatuto.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2010.

_____. **Orientação Estratégica de Governo Um Brasil para Todos**: Crescimento Sustentável, Emprego e Inclusão Social. Plano Plurianual 2004-2007. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Brasília, DF. 27p.

_____. **Plano Plurianual 2004-2007**: mensagem presidencial. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Brasília, 2003, 182p.

BRITZ, J. et al. África as a knowledge society: A reality check. **The International Information & Library Review**, vol. 38, 2006, p. 25-40.

BROWN, M.E.; TREVIÑO, L. K. Ethical leadership: A review and future directions. **The Leadership Quarterly**, vol. 17, p. 595-616, 2006.

CALDWELL, R. Models of Change Agency: a Fourfold Classification. **British Journal of Management**, vol. 14, p.131–142, 2003.

CHRISTENSEN, J.; SCHIBANY A.; VINDING, A. **Collaboration between Manufacturing Firms and Knowledge Institutions on Product Development**. 2000. Disponível em:

<<http://www.oecd.org/dataoecd/13/26/2093365.pdf>>. Acesso em: 19 jan. 2010.

CHOO, C. **A Organização do Conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significados, construir conhecimentos e tomar decisões. Tradução: Eliana Rocha. 2. ed. São Paulo: Editora Senac, 2006. 425 p.

COWAN-SAHADATH, K. Business transformation: Leadership, integration and innovation – A case study. **International Journal of Project Management**. doi:10.1016/j.ijproman.2009.12.005, 2010.

DAVID, P.; FORAY, D. Economic Fundamentals of the Knowledge Society. **Policy Futures in Education**, vol. 1, n. 1, 2003.

DAY, D.; GRONN, P.; SALAS, E. Leadership capacity in teams. **The Leadership Quartely**, 15. 2004, p. 857-880.

DEBRESSON, C. et al. **Innovative Activity in the learning Economy**: a comparison of systems in 10 OECD Countries. Preliminary draft of report for the OECD Secretariat, presented at the OECD Workshop “National Systems of Innovation and Catching up”, October 15-16, 1997, Seoul, Korea.

DINIZ, F. **Audiência pública discute diretrizes da pesquisa agropecuária**. Disponível em: <<http://www.embrapa.br/imprensa/noticias/2009>>. Acesso em: 03 mar. 2010.

DOVEY, K.; FENECH, B. The Role of Enterprise Logic in the Failure of Organizations to Learn and Transform: A Case from the Financial Services Industry. **Management Learning**, Sage Publications, vol. 38, p. 573–590, 2007.

DUFOUR, P. Supplying Demand for Canada’s Knowledge Society: A Warmer Future for a Cold Climate? **American Behavioral Scientist**, 53(7). p.983-996. Sage Publications. 2010.

EISENBACH, R.; WATSON, K.; PILLAI, R. Transformational leadership in the context of organizational change. **Journal of Organizational Change**, vol. 12, n.2, 1999, p. 80-88.

EMBRAPA [a]. **História da Embrapa**. Disponível em: <<http://hotsites.sct.embrapa.br/pme/historia-da-embrapa>>. Acesso em: 22 out. 2009.

_____[b]. **História das Unidades**. Disponível em: <<http://hotsites.sct.embrapa.br/pme/historia-das-unidades/regiao-sul>>. Acesso em: 22 out.2009.

_____[c]. **V Plano Diretor da Embrapa 2008-2011-2023**. Brasília. 44 p. Disponível em: <<http://www.embrapa.br/>>. Acesso em: 15 jul. 2009.

_____[d]. **Unidades de Pesquisa e de Serviços**. Disponível em: <http://www.embrapa.br/a_embrapa/unidades-de-pesquisa-e-de-servicos/>. Acesso em: 9 dez. 2009.

_____[e]. **Labex e Projetos no Exterior**. Disponível em: <http://www.embrapa.br/a_embrapa/labex>. Acesso em: 9 dez. 2009.

_____[f]. **Sispat**. Disponível em: Intranet da Embrapa. Departamento de Tecnologia da Informação da Embrapa. Acesso em: 14 dez. 2009.

_____[g]. **IV Plano Diretor da Embrapa 2004-2007**. Brasília. 48p. Disponível em: <http://bbeletronica.sede.embrapa.br/bibweb/bbeletronica/versaomodelo/html/2004/inst/inst_03.shtml>. Acesso em: 24 fev. 2010.

_____[h]. **Relatório de Gestão Embrapa 2004**. Brasília. 82p. Documentos 12. Dezembro 2005. ISSN 1679-4680.

_____. **Siglas, Definições e Referências do SAPRE**. Norma 037.01.06.00.5.001. Estabelece e define as siglas, definições e terminologias adotadas no Manual do Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados da Embrapa – SAPRE. Resolução Normativa N° 24 de 20/09/01. BCA N° 42/2001, de 26/09/2001.

EMBRAPA CLIMA TEMPERADO [a]. Página inicial do site oficial. Disponível em: <<http://www.cpact.embrapa.br>>. Acesso em: 14 jul. 2009.

_____ [b]. **III Plano Diretor: Embrapa Clima Temperado 2004-2007**. Pelotas. Novembro, 2005. 41 p. ISSN 1806-9193. Documentos, 144. Disponível em: <<http://www.cpact.embrapa.br/publicações>>. Acesso em: 14 jul. 2009.

_____ [c]. **Relatório de Gestão 2005-2006**. Pelotas: Embrapa Clima Temperado, 2007, 73p.

_____ [d]. **Revista Fazendo a Diferença**. Pelotas: Embrapa Clima Temperado, 2007, 26p.

EMBRAPA. Superintendência de Pesquisa e Desenvolvimento. **Avaliação de Desempenho das Unidades da Embrapa: Metodologia para 2003**. Brasília, 2003, 28p.

_____ [a]. _____. **Avaliação de Desempenho das Unidades da Embrapa: Metodologia para 2005**. Brasília, 2005, 32p.

_____ [b]. _____. **Manual dos Indicadores de Avaliação de Desempenho das Unidades Descentralizadas da Embrapa: Metas Quantitativas**. Brasília, 2005, 49 p.

EVERS, H. Knowledge Society and the Knowledge Gap. **International Conference: Globalisation, Culture and Inequalities**, p.19-21, 2002. University Kebansaan, Malaysia.

FORAY, D. Facing the problem of unbalanced development of knowledge across sectors and fields: the case of the knowledge base in primary education. **Research Policy**, vol. 30 p.1553–1561, 2001.

GESPUBLICA. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização: Instrumento para avaliação da gestão pública 500 pontos**. Brasília, 2007, 65p.

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. Tradução: Raul Fiker. São Paulo: Editora Unesp, 1991.

GOMES, J. C. C. **Processo de Recrutamento e Avaliação para Chefe-Geral da Embrapa Clima Temperado: Proposta de Trabalho**. 29 p. Pelotas. Abril, 2003.

GOSLING, J.; MINTZBERG, H. As cinco mentes de um executivo. **Harvard Business Review**, vol. 81, n. 11, 2003, p. 40-49.

GRONN, P. Distributed leadership as a unit of analysis. **The Leadership Quarterly**, vol. 23, 2002. Elsevier Science Inc. p. 423-451.

_____. Distributed Properties: A New Architecture for Leadership. **Educational Management & Administration**. 28 (3), 2000, p. 317-338.

_____. **The Significance of Distributed Leadership**. Disponível em: <http://www.scotlandschoolleadershipevent.com/documents/Significance_of_Distr_Leadership.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2010.

HARRISON, C.; YOUNG, L. Leadership Discourse in Action: A Textual Study of Organizational Change in a Government of Canada Department. **Journal of Business and Technical Communication**, vol. 19, n. 1, 2005, p. 42-77.

HOUSE, R. J. A path-goal theory of leader effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, vol.16, p. 321-328, 1971.

HSU, G.; LIN, Y.; WEI, Z. Competition policy for technological innovation in an era of knowledge-based economy. **Knowledge-Based Systems**. 21, 2008, p. 826-832.

KANTER, R.; STEIN, B.; JICK, D. The challenge of organizational change: how companies experience it and leaders guide it. New York: **The Free Press**, 1992. p. 535. ISBN 0029169917.

KARSTEN, L. et al. Leadership style and entrepreneurial change: The centurion operation at Philips Electronics. **Journal of Organizational Change**, vol. 22, n. 1, 2009. 0.73-91. Emerald Group Publishing Limited.

KATZ, R. et al. Organizations. In: DORF, R. C. (Ed.). **The technology management handbook**. Boca Raton: CRC Press, 2000.

KAVANAGH, M.; ASHKANASY, N. The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual

acceptance of change during a merger. **British Journal of Management**, vol. 17, p. 81–103, 2006.

KOCHAN, T.; USEEM, M. **Transforming organizations**. New York: Oxford University Press, 1992.

KOOPMAN, P. L.; WIERDSMA, A.F.M. Participative management. In: P.J.D. Drenth, H. Thierry, C. J. de Wolff (Eds.). **Personnel psychology: Handbook of work and organizational psychology**. vol. 3, p. 297-324. Psychology Press Ltda. 1998.

KOTTER, J. **Liderando Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997, 188p.

KOTTER, J.; SCHLESINGER, L. A escolha de estratégias para mudanças. **Coleção Harvard de Administração**. Editora Nova Cultural Ltda, São Paulo, 1986. Publicado originalmente pela Harvard Business Review em 1980.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **Credibility: how leaders gain and lose it, why people demand it**. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

LINHA ABERTA. **Costa Gomes recebe prêmio da Embrapa**. N. 637. 22 setembro 2008 a 26 setembro 2008. Disponível em: <<http://www.cpact.embrapa.br/linha/antigo/linha637.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2008.

_____. **Inscrições abertas para o programa de elevação de escolaridade**. N. 653. 16 fevereiro 2009 a 27 fevereiro 2009. p. 2. Disponível em: <<http://www.cpact.embrapa.br/linha/antigo/linha653.pdf>>. Acesso em: 5 mai. 2009.

LYTRAS, M. D.; POULOU DI, A. Towards the development of a novel taxonomy of knowledge management systems from a learning perspective: an integrated approach to learning and knowledge infrastructures. **Journal of Knowledge Management**, 10 (6), 64-80, 2006.

LOWE, N. Job Creation and the Knowledge Economy: Lessons From North Carolina's Life Science Manufacturing Initiative. **Economic Development Quarterly**, vol. 21, n. 4, p.339-353. Sage Publications. November, 2007.

MAAK, T.; PLESS, N. M. **Responsible leadership**: A relational approach. New York: Routledge, p. 33-53, 2006.

MAGNANI, M. **Identificação de fatores críticos de sucesso para formulação de estratégias que minimizem a perda de competência organizacional de um centro de P&D agropecuário**. Florianópolis, SC, 2004. 208p. Tese (Doutorado) em Engenharia de Produção na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

MARTINS, G. et al. A contribuição das redes sociais para o desenvolvimento de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I): o caso da Embrapa Clima Temperado. In: VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2009 - SEGET. **Anais...** Resende (RJ), 2009.

MEMEL-FOTÊ, H. **Initiation Society, Learned Society and Knowledge Society**. *Diogenes*. 50 (1), p. 51-56, 2003. Disponível em: <<http://dio.sagepub.com>>. Acesso em: 15 abr. 2010.

MERRIAM, S. **Qualitative Research and Case Study**: Applications in Education. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1995.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper Collins, 1973.

MOTTA, P. **Gestão contemporânea**: A ciência e a arte de ser dirigente. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007. 256 p.

MULKI, J.; JARAMILLO, F.; LOCANDER, W. Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference? **Journal of Business Research**. 59, 2006, p. 1222–1230.

NARASIMHARAO, B. Knowledge Economy and Knowledge Society: Role of University Outreach Programmes in India. **Science, Technology & Society**, n. 14, vol.1, 2009, p.119–151.

NEWELL, S. et al. **Managing Knowledge Work**. New York: Palgrave Macmillan, 2002.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NORTHOUSE, P. **Leadership: Theory and Practice**. 3rd Edition. Sage Publications, Inc. 2004.

OECD. **Innovation and Knowledge-Intensive Service Activities**. Internal working document. ISBN-92-64-02273-2. 2006.

O'HARA, M. Strangers in a strange land: Knowing, learning and education for the global knowledge society. **Futures**, vol. 39, 2007, p. 930-941.

PAIVA, S.; ARAGÃO, P.; PEREIRA, S. Gestão do conhecimento em uma organização baseada em conhecimento: uma abordagem qualitativa. **P&P**, vol. 8, n. 2, p. 37-56, 2005.

PARISH, J.; CADWALLADER, S.; BUSCH, P. Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. **Journal of Organizational Change Management**, vol. 21, n.1, p. 32-52, 2008.

PARSTON. G. **A organização do futuro**. Cap. 35. São Paulo: Futura, 2000.

PEREIRA, A.; SCHIMIDT, A. Análise da mudança organizacional de uma empresa fumageira segundo a percepção da liderança: Um estudo de caso. **Revista Gestão Industrial**. ISSN 1808-0448. Vol. 4, n. 2, p. 34-47, 2008.

PETTIGREW, A. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**. vol. 24, n.6, 1987, p. 649-670.

PLOWMAN, D. et al. The role of leadership in emergent, self-organization. **The Leadership Quarterly**, vol. 18, 2007, p. 341-356.

PORTUGAL, A. D. et al. Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados da Embrapa. **Revista do Serviço Público**. Brasília (DF), 49 (3): 59-83, Jul/Set. 1997

QUINCOZES, E. et al. Gestão do Conhecimento aplicada a uma Organização Intensiva em Conhecimento: O caso da Embrapa Clima Temperado. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão - CNEG. **Anais...** Niterói (RJ), julho de 2009.

QUINCOZES, E. R. F. ; MARTINS, G.; PEREIRA, M. F. A importância das redes sociais virtuais para a gestão do conhecimento organizacional: o caso da Embrapa. In: V Conferência Sul-Americana em Ciência e Tecnologia Aplicada ao Governo Eletrônico - Conegov 2009, 2009, Florianópolis-SC. V Conegov 2009. **Anais...** Florianópolis (SC): Digital Ijuris, 2009. p. 239-258.

ROK, B. People and skills Ethical context of the participative leadership model: taking people into account. **Corporate Governance**. vol. 9, n. 4, 2009, p. 461-472. Emerald Group Publishing Limited.

ROSSETTI, A. et al. A Organização Baseada no Conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. **Revista Ciência da Informação**, vol.37, n.1, p. 61-72. Brasília: Jan/Abr. 2008.

SALES, J.; SILVA, P. Os fatores de resistência à mudança organizacional e suas possíveis resultantes positivas: um estudo de caso na indústria Calçados Bibi do município de Cruz das Almas – BA. In: Seminários em Administração X Semead - FEA-USP. **Resumos...** Agosto de 2007.

SANTOS, J. et al. **A importância do capital intelectual na sociedade do conhecimento**, vol. 8. n.14. Porto Alegre: Contexto, 2008. ISSN 2175-8751.

SANTOS, R. A. S. et al. Os estilos de liderança e suas inter-relações com os tipos de poder. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. **Anais...** Foz do Iguaçu (PR): outubro de 2007.

SANTOS, L. W. **A Fusão Pesquisa Agrícola-Extensão Rural em Santa Catarina**. Florianópolis, 2001. 243p. Tese (Doutorado) apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004, 436p.

SCHREYOGG, G.; GEIGER, D. The Significance of Distinctiveness: A Proposal for Rethinking Organizational Knowledge. **Organization articles**. Vol. 14. N.1. p.77-100. 2007. Disponível em: <<http://org.sagepub.com>> at CAPES. Acesso em: 18 jun. 2009.

SENGE, P. **A Dança das Mudanças**: Os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000, 676p.

_____. **A Quinta Disciplina**: Arte e prática da organização que aprende. 24 ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008, 441p.

SEYRANIAN, V.; BLIGH, M. Presidential charismatic leadership: Exploring the rhetoric of social change. **The Leadership Quarterly**, vol. 19, 2008, p. 54-76.

SILVA, H. **Políticas de Comunicação**: O caso EMBRAPA. Case do Congresso Virtual de Comunicação Empresarial, CONVICOM. Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/convicomcaseHeloizaEmbrapa.htm>>. Acesso em: 2 mar. 2010.

SLAUS, I. **Building a knowledge-based society**: The case oh South East Europe. *Futures*, 39, 2007, p. 986-996.

SMOKOVITI, L. N. Business Leaders' Work Environment and Leadership Styles. **Current Sociology**. May 2004, vol. 52, n. 3, p. 407–427. SAGE Publications. Disponível em: <<http://csi.sagepub.com>>. Acesso em: 16 jun. 2010.

SOMECH, A. Explicating the Complexity of Participative Management: An Investigation of Multiple Dimensions. **Educational Administration Quarterly**. vol. 38, n. 3. August, 2002, p. 341-371.

_____. Relationships of participative leadership with relational demography variables: a multi-level perspective. **Journal of Organizational Behavior**, vol. 24, p. 1003-1018, 2003.

SPRADLEY, J. P. **The Ethnographic Interview**. Orlando: Har-court Brace Jovanovich College Publishers, 1979.

STADLER, C.; HINTERHUBER, H. Shell, Siemens and DaimlerChrysler: Leading Change in Companies with Strong Values. **Long Range Planning**, vol. 38, 2005, p. 467-484.

STEFANO, S.; FILHO, A. Estilos de Liderança: Um estudo comparativo entre empresas de transporte. **Revista Capital Científico**, Guarapuava, 2004, vol. 2, n.1, p. 127-145.

STOREY, A. The problem of distributed leadership in schools. **School Leadership and Management**, n. 24, 2004, p.249–265.

STRAPASSON, M.; MEDEIROS, C. Liderança transformacional na enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, 2009, vol. 62, n.2, p.228-233.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource**. 3. Ed. New York: John Wiley, 1998, p.3-43.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1990.

TYLER, T.; CREMER, D. Process-based leadership: Fair procedures and reactions to organizational change. **The Leadership Quarterly**, vol. 16, p. 529-545, 2005.

VAN VUGT, M. et al. Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. **Journal of Experimental Social Psychology**, 40 (2004) p. 1–13.

VENDRAMINI, P. **Liderança e Mudança Organizacional: As categorias essenciais do líder facilitador**. Florianópolis, SC. p.210. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina

(UFSC). 2000. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção.

VLIERT, E. **Autocratic Leadership Around The Globe: Do Climate and Wealth Drive Leadership Culture?** *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 37, n. 1, January, 2006, p. 42-59. Sage Publications.

WALDMAN, D.; JAVIDAN, M. Alternative forms of charismatic leadership in the integration of mergers and acquisitions. **The Leadership Quartely**, vol. 20, p. 130-142, 2009.

WOOD, JR., T. Mudança Organizacional: Uma abordagem preliminar. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 32(3), p.74-87. Jul/Ago 1992, São Paulo (SP).

WOOD JR., T.; CURADO, I.; CAMPOS, H. Vencendo a crise: Mudança Organizacional na Rhodia Farma. Rae Cases. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo (SP), 1994, vol. 34, n.5, p. 62-79. Set/Out.

YUKL, G. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. **The Leadership Quartely**, vol. 10, n.2, p. 285-305. 1999.

_____. How leaders influence organizational effectiveness. **The Leadership Quarterly**, vol. 19, p.708–722. 2008.

_____. **Leadership in Organizations**. New Jersey (USA): Prentice Hall, 1998.

_____. **Leadership in Organizations**. 6th ed. ISBN 0-13-149484-8. Pearson Prentice Hall, 2006, 542 p.

ZANELA, A.; MACADAR, M.; SOARES, R. Mudança Organizacional provocada pela utilização de sistemas integrados de gestão empresarial: uma proposta de estudo. In: ENANPAD 1999. XXIII Encontro da ANPAD. **Anais...** Foz do Iguaçu, PR. Setembro de 1999. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-ai-13.pdf>> Acesso em: 15 jul. 2010.

ANEXO 1

Resumo da composição da Matriz de Parcerias

Unidades e Instituições Parceiras	Programação Execução Planos de Ações (SEG) (M)	Atividades de Transferência de Tecnologia					Produção de Publicação Técnica (O)	Desenv. de Tecnologia, Produto e Processo (P)
		Curso Oferecido	Dia de Campo	Unid. Demonst. e de Observ.	Org. Congr. e de Sem. Reunião	Vídeo + Folder		
1.- Parcerias c/ Centros								
▪ CNPA								
▪ CNPAF								
▪ CPAC								
Total Centros (A)								
Nº Pesquisadores (B)								
Ind Parcerias Centros X (A/B)								
2.- Parcerias c/ Outros								
2.1. OEPAs (C)								
▪ EBDA								
▪ EPAMIG								
2.2. UCs e Serviços (D)								
▪ SGE								
▪ SPD								
2.3. Internacionais (E)								
▪ Centros CGIAR								
▪ Coop. Bilateral								
▪ Agências Internacionais								
2.4. Outros Parceiros (F)								
▪ Orgãos de ATER								
▪ Sec. Agricultura								
▪ Fundações								
▪ Produt. Rurais								
▪ Coop./Ass. Prod.								
▪ Emp. Privadas								
▪ Prefeituras								
▪ Outras Parcerias								
Total Outras G = (C + D + E + F)								
Nº. Pesquisadores (H)								
Ind. Outras Parcerias (I) (G/H)								

Quadro 15 – Matriz para Avaliação de Parcerias da Unidade.
Fonte: EMBRAPA [a], 2005.

ANEXO 2
Resumo dos Indicadores de avaliação de desempenho
considerados em 2005

1. Produção Técnico-Científica:
1.1. Artigo em Periódico Indexado (Tipos A, B, C e D);
1.2. Capítulo em Livro Técnico-Científico;
1.3. Artigo em Anais de Congresso / Nota Técnica;
1.4. Resumo em Anais de Congresso;
1.5. Orientação de Tese de Pós-Graduação.
2. Produção de Publicações Técnicas:
2.1. Sistema de Produção;
2.2. Agência de Informação;
2.3. Circular Técnica;
2.4. Comunicado Técnico/ Recomendações Técnicas;
2.5. Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento;
2.6. Documentos (Periódicos);
2.7. Organização/Edição de Livros;
2.8. Artigo de Divulgação na Mídia.
3. Desenvolvimento de Tecnologias, Produtos e Processos:
3.1. Cultivar Gerada / Lançada e Evento Elite;
3.2. Cultivar Testada / Indicada;
3.3. Prática / Processo Agropecuário;
3.4. Raça / Tipo;
3.5. Insumo Agropecuário;
3.6. Processo Agroindustrial;
3.7. Metodologia Científica;
3.8. Máquina, Equipamento e Instalação;
3.9. Estirpes;
3.10. Monitoramento / Zoneamento;
3.11. <i>Software</i> ;
3.12. Organização da Informação para Base de Dados.
4. Transferência de Tecnologia e Promoção da Imagem:
4.1. Dia de Campo;
4.2. Organização de Eventos e Participação da Unidade em Exposição ou Feira;
4.3. Palestra;
4.4. Curso Oferecido;
4.5. Estágio de Graduação;
4.6. Estágio de Pós-Graduação;
4.7. Folder Produzido;
4.8. Vídeo Produzido;
4.9. Unidade Demonstrativa e de Observação;
4.10. Matéria Jornalística;

4.11. Veículos de Comunicação Internos e Externos Produzidos.	
5. Receita Própria	
5.1. Receita Direta	
<i>A - Receita Direta:</i>	4.1300 - Receita Patrimonial; 4.1400 - Receita Agropecuária; Venda de Tecnologias (Sementes/Mudas); Produção Comercial (vegetal); Produção Comercial (animal); 4.1500 - Receita Industrial; 4.1600 - Receita de Serviços; 4.1900 - Outras Receitas Correntes; 4.2200 - Alienação de Bens; Venda de Tecnologias (Reprodutores/Matrizes); Alienação de Bens Imóveis; Alienações de Outros Bens Móveis.
<i>B - Descentralização de Créditos:</i>	Transferências Correntes; Transferência de Capital.
<i>C - Receita de Convênios:</i>	4.1700 - Transferências Correntes; 4.2400 - Transferência de Capital.
Total I (A+B+C)	
5.2. Receita Indireta	
<i>D- Recursos Recebidos de Terceiros:</i>	Bolsas (CNPq, CAPES etc.); Eventos Técnicos; Eventos de Transferência de Tecnologia; Publicações; Máquinas e Equipamentos; Ensaio e Experimentos; Projetos de P&D; Outros Recursos.
<i>E - Despesas Pagas por Terceiros:</i>	Bolsas (CNPq, CAPES, etc.); Eventos Técnicos; Eventos de Transferência de Tecnologia Publicações; Máquinas e Equipamentos; Ensaio e Experimentos; Projetos de P&D; Outras Despesas.
Total II (D+E)	
Total III = Receita Direta (I) + Receita Indireta (II)	
6. Matrizes de Parcerias	

Quadro 16 - Indicadores de Avaliação de Desempenho: Resumo.
Adaptado de Embrapa [b], 2005.

ANEXO 3

Etapas do processo para seleção de chefes-gerais de Unidades Descentralizadas

	Etapa	Responsável	Ações	Característica/ Pontuação
	Abertura	Diretor- Presidente	- Abertura do processo e início das inscrições (Resolução Normativa)	
20 D I A S	Recrutamento e Inscrição	CTI	Elabora e divulga o edital Efetua inscrições Verifica documentação	Desabilitatória por não apresentação dos documentos
	Avaliação de Requisitos	CTI	Avalia requisitos Recebe, analisa e julga recursos	Desabilitatória por não conformidade
14 D I A S	Avaliação da proposta de trabalho	CAPT	Define/valida indicadores Avalia proposta de trabalho Elabora relatório sobre a avaliação da proposta de trabalho Informa aos candidatos	Desabilitatória por pontos (mínimo 175 em 350 pontos)
		CTI	Analisa e julga recursos Elabora relatório conforme item 11.9 desta Norma Divulga nome dos candidatos habilitados	
20 D I A S	Perfil Gerencial	CAP	Realiza a avaliação da formação profissional (1ª parte do perfil gerencial) Recebe, analisa e julga recursos	Desabilitatória por pontos (mínimo 90 em 300 pontos)
		Consultores	Realiza a avaliação da capacidade e potenciais gerenciais (2ª parte do perfil gerencial) Analisa e julga recursos	Desabilitatória por pontos (mínimo 210 em 350 pontos)
		CAP	Elabora relatório conforme item 13.9 desta Norma	

Quadro 17 – Etapas do processo para seleção de chefes-gerais de Unidades Descentralizadas

Fonte: Secretaria de Gestão Estratégica da Embrapa - 2004 (EMBRAPA [h], 2005)

ANEXO 4**Roteiro de Entrevista**

1. A organização passou por um processo de mudança entre o período de 2003 e 2007. Na sua opinião, o que provocou esta mudança?
2. Quais foram as mudanças ocorridas na organização neste período?
3. Como ocorreu este processo de mudança?
4. Quais foram as consequências destas mudanças?
5. Qual é o perfil do líder ideal para a Embrapa Clima Temperado?
6. Como os líderes agiam na empresa? (estilos)
7. Quais os papéis desses líderes no processo de mudança?

ANEXO 5
Autorização para a realização da pesquisa

Embrapa

Clima Temperado

Carta CG. CPACT N° 0536

Pelotas, 22 de julho de 2009

Ao Senhor
Prof. **Cristiano José Castro de Almeida Cunha**
Coordenador do Laboratório de Liderança
e Gestão Responsável
Universidade Federal de Santa Catarina

Senhor Coordenador,

De conformidade com a correspondência recebida dessa instituição, manifestamos nossa concordância no desenvolvimento da pesquisa empírica, envolvendo estudo de caso nesta Embrapa Clima Temperado, como parte da dissertação da mestranda **Eliana da Rosa Freire Quincozes**, sua orientada e empregada desta Unidade.

Atenciosamente,



JOSÉ DIAS VIANNA FILHO
Chefe-Geral Eventual
Embrapa Clima Temperado

ANEXO 6
Termo de Consentimento



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, _____,
declaro que aceito participar voluntariamente da pesquisa realizada por Eliana da Rosa Freire Quincozes, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), sobre Liderança e mudança em organizações intensivas em conhecimento, a ser realizada na Embrapa Clima Temperado.

Declaro ainda que aceito voluntariamente participar desta pesquisa e que estou ciente do caráter sigiloso deste estudo.

Florianópolis, _____, de _____ de 2009.
