

## ANÁLISE DA GESTÃO DO LÍDER EM RELAÇÃO À IMPLEMENTAÇÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

**Juan Carlos Lara Cañizares**<sup>1</sup>

Rua Washington Luiz, 855

CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

E-mail: [jonari@bol.com.br](mailto:jonari@bol.com.br); [juan.canizares@hcnnet.usp.br](mailto:juan.canizares@hcnnet.usp.br)

**Marina Keiko Nakayama**<sup>1</sup>

Rua Washington Luiz, 855

CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

E-mail: [marina@ea.ufrgs.br](mailto:marina@ea.ufrgs.br)

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Escola de Administração – PPGA

CEP: 90010 – 460 Porto Alegre/RS

### **Resumo:**

Esta pesquisa analisa a gestão do líder em relação às mudanças acontecidas em uma empresa estatal de serviços, na regional sul (Porto Alegre/RS). No ambiente em que se apresenta, a gestão do líder mostra situações emergenciais e planejadas de mudança e algumas áreas temáticas das teorias motivacionais, as quais foram abordadas nas considerações teóricas e práticas do estudo.

Foram aplicados questionários construídos com base nas afirmações teóricas dos temas de interesse do estudo e foi entrevistado o Gerente de Treinamento e desenvolvimento da empresa em questão. Os resultados mostraram que a gestão do líder focalizou-se na comunicação do projeto de lei apresentado no Congresso Nacional o qual inclui mudança do tipo estratégico, tecnológico e Comportamental e no treinamento nas necessidades da mudança. Os fatores que se apresentam como inibidores da mudança estão vinculados, principalmente, com as incertezas das condições na qual vai ser aprovado o projeto e lei. Neste sentido, este estudo analisa quais os fatores facilitadores e os inibidores da mudança organizacional na gestão do líder.

**Palavras-chave:** Mudança organizacional, estratégica, tecnológica e comportamental, gestão do líder.

## **ANÁLISE DA GESTÃO DO LÍDER EM RELAÇÃO À IMPLEMENTAÇÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO**

### **1 Introdução**

O estudo de caso feito em uma empresa estatal de serviços, regional sul (POA/RS) apresenta várias características de estilos de gestão nas implicações da implementação da mudança. O marco de referência do estudo do caso apresenta uma organização mudando permanentemente na espera da formalização das disposições contidas no projeto de lei apresentado no Congresso Nacional, no qual constam considerações estratégicas e de aproveitamento no uso da tecnologia para outorgar à empresa um referencial competitivo.

Este estudo pretende analisar quais os fatores facilitadores e os inibidos da implementação da mudança organizacional na gestão do líder. Neste sentido, elaborou-se um desenho teórico e prático do estudo o qual traz a tona os principais temas de interesse contidos nas teorias sobre liderança, nas teorias da motivação e nas abordagens da mudança organizacional.

O estudo tem como pressuposto que o sucesso na implementação da mudança organizacional dependerá do líder ser capaz de criar boas condições de trabalho e desenvolver os fatores motivacionais, profissionais e pessoais. Para sustentar este pressuposto procurou-se na literatura temas relacionados ao estudo e foram apresentados, em formato de questionário, afirmações sobre as práticas de liderança, ambientes de trabalho e características da mudança organizacional.

O objetivo do estudo consiste em analisar a gestão do líder em relação aos preceitos da perspectiva humana, aos fatores facilitadores e aos inibidores da implementação da mudança organizacional. A este objetivo principal integram-se outros específicos que pretendem realizar uma descrição das estratégias implementadas, identificação da perspectiva da mudança predominante na empresa, identificação dos fatores facilitadores e os inibidores da mudança e avaliar a legitimidade do líder e a sua gestão.

Neste artigo apresentam-se algumas considerações teóricas, procedimento metodológico, descrição dos resultados e algumas considerações finais sobre a gestão do líder em relação à implementação de mudanças.

## **2. Considerações teóricas e práticas do estudo**

A eficiência da liderança nas organizações pode ser analisada através de múltiplos parâmetros, os quais tentam explicar os fatores que fazem com que os líderes possuam influência nos subordinados em relação ao atendimento dos objetivos organizacionais.

A relação dinâmica da organização com as pessoas e com o ambiente faz com que a mudança seja enxergada como uma oportunidade para as organizações se tornarem competitivas (Elster, 1994; Heracleous, 2000). Portanto, o planejamento da mudança apresenta-se como um recurso estratégico de relevância para a organização projetar processos e implementações de atividades afins aos seus objetivos.

O líder tem a missão de transmitir às pessoas os objetivos organizacionais que pretende atingir. Esta missão implica que os líderes devem possuir legitimidade ou aceitação nos subordinados (Hersey e Blanchard, 1993; Markides, 1999). Em um contexto organizacional, a liderança é considerada como a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas, sendo que a base desta influência pode se encontrar no líder, no seu relacionamento com os subordinados ou nas características situacionais nas quais acontece a mudança (Bergamini, 1994; Robbins, 1999).

A Teoria Caminho - Objetivo incorpora vários dos preceitos das teorias da liderança, principalmente das atitudes comportamentais do relacionamento dos líderes com os subordinados. Esta teoria propõe que o líder deve ajudar aos subordinados a atingirem suas metas, apoiando-os, ajustando o comportamento em função das contingências e compensando os elementos necessários para que as pessoas possam estar satisfeitas (Robbins, 1999; Smerhorhorn et al, 1999). Além disso, considera o líder, as pessoas e o ambiente como os atores da busca da competitividade organizacional.

No desenho do raciocínio teórico e prático desse estudo, considera-se à liderança como a conjunção dos diversos elementos que convergem na gestão do líder em relação à mudança organizacional (figura 1). Neste desenho, as contribuições das teorias motivacionais (teoria da Motivação - Higiene) e das abordagens da mudança (mudança planejada e emergente) orientam o raciocínio teórico e prático do estudo para a análise da gestão do líder formal em relação aos preceitos da perspectiva humana, aos fatores facilitadores e aos inibidores da mudança organizacional.

## **Figura 1**

### **Desenho teórico do estudo**

Vários autores (Argyris, 1992; Cañizares, 2001; Martin, 1999; Kotter, 1997) consideram que a implementação da mudança produz nas pessoas rejeição na incorporação de novas formas de comportamento, pelo fato de se sentirem ameaçadas de perderem o estado de conforto ou costumes de trabalho adquiridos. Segundo Cañizares (2001), o desejo é o início do planejamento para chegar à fase de resolução de mudança onde a organização adquire características comportamentais afins com as demandas do ambiente, porém, na implementação da mudança produzem-se formas de resistências naturais ao processo, conhecidas na literatura como rotinas organizacionais defensivas (Argyris, 1992), movimentos oscilatórios (Fritz, 1997), resistências estruturais (Nadler e Gerstein, 1994), dentre outras.

A análise da gestão do líder em relação à mudança organizacional pode tomar como elementos referenciais as abordagens da motivação, as quais consideram que o comportamento das pessoas é condicionado pelo desejo de satisfazer uma necessidade. Entre as teorias de conteúdo e de processo da motivação, a Teoria Motivação - Higiene se apresenta a mais adequada para analisar os fatores facilitadores e os fatores inibidores da mudança organizacional. Esta teoria considera

que a relação das pessoas com o trabalho é primordial para criar um bom ambiente que permita que as pessoas possam atingir os objetivos organizacionais, profissionais e pessoais.

A procura de ambientes de trabalho que eliminem os fatores insatisfatórios (fatores higiênicos) e que estimulem o atendimento de resultados com valor agregado (fatores motivacionais) é salientado em vários estudos sobre motivação no trabalho (Eskildsen e Delgard, 2000; Flores e Utley, 2000). Neles se considera que os líderes devem se preocupar em criar um ambiente sadio no qual as pessoas possam desenvolver suas aptidões. Esta situação faz com que os subordinados reconheçam as competências do líder e lhe outorguem legitimidade a sua gestão.

As abordagens da motivação identificam este fenômeno sob a ótica do comportamento individual (por que as pessoas se sentem motivadas a trabalhar?), e sob a ótica dos processos (atitudes das pessoas em relação aos fatores situacionais). Estas abordagens sintetizam o processo da motivação considerando diversos elementos, entre esses os da liderança. Assim, no relacionamento do líder com os subordinados, o estudo da motivação facilita o entendimento da importância das condições de trabalho para reduzir a insatisfação no trabalho, e os fatores motivacionais que estimulam as pessoas a atingirem as metas organizacionais.

Os estudos da motivação ajudam a esclarecer as relações de trabalho (organizações-pessoas). Isto quer dizer que o interesse principal desses estudos é estabelecer as condições sob as quais se produz o desempenho das pessoas, considerando: o nível de esforço que elas empregam, os direcionamentos de suas atividades, as metas organizacionais, e a satisfação que a execução das atividades lhes proporcionam.

Na implementação de mudanças algumas situações emergem da organização e outras são planejadas para acontecerem. Segundo Motta (1997) nos processos de transformação organizacional apresentam-se várias perspectivas que caracterizam a mudança (tecnológicas, estruturais, humanas, políticas, culturais). Uma delas é a perspectiva humana, a qual se concentra na ligação do indivíduo com o trabalho, ressaltando os fatores de motivação, liderança e os demais fatores psicossociais que estão subjacentes às prescrições institucionais e linhas de autoridade formalmente estabelecidas.

A gestão do líder formal também pode ser analisada sob a ótica das dimensões da mudança. Alguns estudos (Elster, 1994; Morgan, 1976; Price Waterhouse, 1998, Wilson, 1993) consideram que a gestão do líder pode encontrar nos preceitos da mudança planejada os elementos necessários para formular as estratégias organizacionais e considerar nos argumentos da mudança

emergente mecanismos para se antecipar aos acontecimentos de natureza contingencial que podem afetar à organização.

O desenho prático do presente estudo visa organizar o conteúdo teórico sob uma estratégia de coleta de informações. O desenho incorpora áreas temáticas afins com os objetivos do estudo, no esquema do desenho prático do estudo (figura 2) se integram algumas considerações sobre as estratégias implementadas na organização em estudo, características das perspectivas de mudança, descrição dos fatores facilitadores e dos inibidores da mudança organizacional, características da liderança e gestão do líder em relação à implementação da mudança.

Figura 2

Desenho prático do estudo

Fonte: Adaptado do projeto de dissertação "Análise da gestão do líder formal em relação aos fatores facilitadores e dos inibidores da mudança organizacional. Juan Carlos Lara Cañizares, 2000.

O desenho do raciocínio teórico e prático do estudo é uma ferramenta que permite esclarecer o panorama da gestão do líder formal e as implicações da implementação da mudança. Além de clarificar o caminho a seguir no procedimento metodológico, permite estruturar procedimentos que integrem os preceitos teóricos e práticos com a questão, pressuposto e objetivo do estudo.

### **3. Procedimento metodológico**

O procedimento do estudo sobre a gestão do líder formal em relação à implementação da mudança organizacional foi estruturado na base do método qualitativo e do estudo de caso. A escolha deste método foi devido à oportunidade de realizar procedimentos para obter dados descritivos sobre instituições, pessoas, lugares e processos e permitam que o pesquisador esteja

em contato direto com a situação estudada e procure compreender o fenômeno segundo as perspectivas dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo, considerando que o interesse está em verificar como determinado fenômeno se manifesta nas atividades, procedimentos e interações diárias (Godoy, 1995; Martinelli, 1994).

As técnicas utilizadas para a obtenção de dados visaram alcançar resultados em forma de verificação dos principais conceitos utilizados na análise da gestão do líder formal em relação à implementação da mudança.

Uma das técnicas utilizadas foi a entrevista estruturada a qual desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e relação permanece invariável para todos os entrevistados (Gil, 1999). As perguntas foram as seguintes:

1. Quais foram as estratégias (atividades, procedimentos) da implementação da mudança.
2. Quais foram as características da mudança na implementação?
3. Quais os fatores que facilitaram e que inibiram a mudança?
4. Como se define o relacionamento entre líderes e subordinados?
5. Como se descreve a atual gestão?

Outras das técnicas utilizadas foi o questionário, o qual foi elaborado com opções de respostas fechadas e umas poucas com questões abertas. A escolha das opções fechadas utiliza uma escala de alternativas, na qual o respondente escolhe a sua resposta seguindo os critérios "discordo totalmente" e "concordo totalmente", sendo que as escolhas dos extremos e as intermédias representam o grau de posicionamento com as afirmações das abordagens da liderança, da mudança e da motivação utilizadas nos itens. O conteúdo das afirmações correspondem às áreas temáticas do desenho prático do estudo.

A observação sistemática foi outra das técnicas utilizadas. Segundo Gil (1999) nesta modalidade da observação, o pesquisador, antes da coleta de dados, elabora um plano específico para a organização e o registro das informações. Esta situação fez com que se estabeleça as categorias necessárias à análise da situação e se incorpore elementos da percepção do pesquisador na análise dos resultados.

As técnicas de coletas de dados utilizadas facilitaram o acesso às informações e permitiram descrever os resultados obtidos. A seguir apresentam-se uma caracterização da empresa objeto desse estudo e a análise do gestão do líder

#### **4. Análise da gestão do líder.**

A empresa é uma prestadora de serviço pertencente ao governo federal, constituída como tal no ano de 1970, tem credibilidade em seu ramo de atuação em todo o território nacional e seu faturamento no ano 2000 foi 3,8 bilhões de reais.

Seu quadro de pessoal no Brasil ultrapassa as 120.000 pessoas entre funcionários (84.000), terceirizados e outros parceiros (em torno de 40.000). A Diretoria Regional do Rio Grande do Sul, localizada em Porto Alegre, possui um quadro de pessoal em torno dos 5 mil funcionários e mil terceirizados, está estruturada em quatro níveis hierárquicos: a posição mais alta corresponde ao primeiro nível de autoridade (Diretor Regional e as quatro Assessorias Regionais Adjuntas); o segundo nível está integrado pelas áreas de coordenação (Operacional, Comercial, Recursos Humanos, Regiões Operacionais e Administrativas); o terceiro nível está conformado pelas onze gerencias distribuídas nas áreas das coordenações; o quarto nível está conformado pelas Regiões Operacionais, por chefes de seções e supervisores de equipes no caso das gerencias / assessorias e, coordenadores e chefes de unidades no caso das regiões operacionais. Este último nível é denominado extra oficialmente como gestores e alcançam um número aproximado de 800 pessoas.

A população alvo da pesquisa foi todo o quadro de pessoal que trabalha na área de Recursos Humanos da empresa em questão. Do total de noventa e duas pessoas (12 posições de liderança média e 80 subordinados) obteve-se 48 questionários de retorno, dos quais 12 pessoas (25%) correspondem às posições de liderança média e 36 pessoas (75%) correspondem a subordinados com cargos operacionais.

As mudanças têm acontecido na empresa de forma muito dinâmica devido às condições institucionais (regida pelo governo federal). Os altos níveis de responsabilidade (Diretores, Presidente) são nomeados na base de critérios políticos pela Presidência da República. Esta característica faz com que as mudanças das pessoas nos cargos e as características dos cargos sejam constantes. Porém, as equipes fixas de trabalho fazem com que não aconteçam mudanças drásticas dentro da organização.

O estudo foi feito em novembro e dezembro de 2000, nesse período de tempo a preocupação em geral das pessoas era o rumo que a organização vai ter diante da aprovação do projeto de lei, pelo Congresso Nacional, para o regulamento do setor onde atua a organização (transporte de documentação), o qual definirá os relacionamentos entre a organização, os clientes e o mercado.

A aprovação do projeto pode prever uma regulamentação do setor que pode passar desde a venda das ações da empresa (pertencentes ao governo federal) até possível privatização, ou uma transformação de uma empresa estatal em uma sociedade anônima ou de capital privado. As mudanças, neste sentido vão depender do que for definido pelo Congresso. Porém, embora a aprovação deste projeto ainda não tenha acontecido, na organização produziram-se mudanças orientadas a se antecipar às implicações da aprovação do citado projeto. A seguir a descrição dos resultados:

1. Os resultados mostraram que as mudanças tiveram apoio da Diretoria. Isto quer dizer que os subordinados e funcionários em geral percebem o envolvimento dos líderes formais com o processo da mudança. Entretanto, nos outros resultados observa-se uma falta de posicionamento nas especificidades das estratégias da mudança (valores, participação, agentes externos e assim por diante). Inclusive nota-se uma tendência a discordar com o critério que diz que as mudanças foram aplicadas na organização como um sistema integral.

Segundo o Gerente de Treinamento de Desenvolvimento da organização, as estratégias de implementação de mudanças se basearam na divulgação do conteúdo do projeto de lei para preparar todo o corpo de empregados e empresas terceirizadas. A expectativa que se tem de como vai se agir a partir da homologação dessa lei faz com que organização ainda não tenha claramente definido as estratégias e fique na espera do que vai acontecer para tomar as medidas respectivas.

Observa-se que o grupo de respondentes percebe o envolvimento da Diretoria nas mudanças, mas não se posicionam nas especificidades das estratégias devido às incertezas que a aprovação da lei traz. Esta situação fez com que não se tenha uma definição clara das percepções dos respondentes em relação à implementação da mudança, expectativas, agentes internos, capacidade de escolha e assim por diante.

2. Os resultados mostram a predominância da perspectiva tecnológica sobre as outras. Tanto líderes como subordinados concordam, parcialmente, que a organização teve que modificar a sua tecnologia e especializar a função e os processos produtivos. Os dados também indicam (em um índice menor) que as pessoas concordam com o critério que diz que a mudança se caracterizou pelas modificações comportamentais e pela motivação orientada a estimular a participação dos funcionários nos diversos programas contidos no plano da mudança (perspectiva humana); assim como também concordam com o pressuposto de que para mudar a organização foi necessário

alterar a forma pela qual se distribuem formalmente a autoridade e a responsabilidade (perspectiva estrutural).

Para o Gerente de Treinamento e Desenvolvimento, este projeto de lei apresentado procura a regulamentação do setor e de transformação de uma empresa estatal para sociedade anônima. De fato, o projeto é uma ação estratégica de captação de recursos econômicos, a qual visa permitir o desenvolvimento da empresa para poder se desempenhar adequadamente no seu setor de participação. Tanto os líderes formais quanto os subordinados perceberam que a mudança caracterizou-se pelos ajustes estruturais que incluem a modificação da tecnologia e o trabalho na área Comportamental.

3. No caso dos fatores facilitadores, notou-se que os programas de treinamento no aspecto técnicos operacionais têm favorecido o atendimento dos requerimentos da mudança em relação aos processos e procedimentos de trabalho. No relacionado aos fatores inibidores, percebeu-se por um lado que a política de remuneração, a estabilidade no trabalho e o plano de carreira são fontes de insatisfação no trabalho e por outro que a falta de reconhecimento na obtenção de bons resultados individuais e de grupo é um fator desmotivador que tem afetado a mudança organizacional. Entretanto, observa-se que a comunicação geral é o principal fator que tem facilitado a implantação da mudança. As divulgações são feitas através de boletins internos em três níveis (técnicos, regional, correspondências) e revistas, as quais transmitem as disposições da Administração Central. Os retornos (feedback) das informações se produzem nos fóruns de discussão e através de uma linha direta de correio eletrônico com a Diretoria Regional.

4. As informações obtidas sobre as características da liderança apresentam um leve índice de discordância nas afirmações sobre a delegação de responsabilidades e a participação dos funcionários e das equipes na tomada de decisões. Quanto à comunicação observa-se uma tendência a concordar que a mesma é um dos aspectos positivos que caracteriza um bom relacionamento.

Na opinião do Gerente de Treinamento e Desenvolvimento, o relacionamento do líder com os subordinados caracteriza-se pela hierarquização das relações de trabalho na qual o líder formal tem um papel de propagador das decisões emanadas pelo poder central. Isto faz com que as informações sejam canalizadas e o papel do líder seja limitado a difundir as diretrizes da administração central. Esta característica faz com que as pessoas tendam a discordar com os itens

que argumentam participação e delegação de responsabilidades como aspectos positivos do relacionamento do líder com os subordinados.

Nas informações sobre a gestão da liderança observam-se tendências dos líderes formais e dos subordinados a concordar com os itens que se referem à preocupação dos líderes formais por estabelecer um senso de urgência em relação à mudança; equipes de trabalho com autoridade para executarem suas tarefas; visão direcionada ao esforço da mudança e desenvolvimento de estratégias, delegação de responsabilidades; parâmetros de desempenho voltados para o cliente e a produtividade e credibilidade dos agentes da mudança.

Uma observação que pode se fazer em relação à gestão do líder formal é a falta de posicionamentos claros de quais serão os rumos da organização, já que uma das características da aprovação do projeto são as incertezas e as condições nas quais serão aprovados os conteúdos do projeto. A alteração de um dos parágrafos da lei a ser aprovada pode mudar os programas de comunicação, o qual faz com que os líderes não possuam posicionamentos definidos sobre a sua gestão. Como as lideranças estão muito próximas dos subordinados, dificilmente o líder pode ocultar algum fato específico dos programas de mudança pelo qual o líder faz avaliações gerais do contexto e passa sua percepção das disposições da Administração Central aos subordinados incorporando seus pareceres sobre as essas disposições.

## **5. Considerações finais**

Na empresa em questão observaram-se várias das características consideradas no base teórica e no desenho prático do estudo, os quais permitiram inferir quais os fatores facilitadores e os inibidores da implementação da mudança na a gestão do líder.

Considerando que o papel do líder é transmitir às pessoas os objetivos organizacionais e criar um ambiente sob qual elas possam desenvolver suas competências, no estudo observou-se que a gestão do líder centrou-se na comunicação do projeto de lei e treinamento das necessidades da implementação da mudança. No quadro da descrição dos resultados (quadro 1) colocam-se as principais observações sobre as estratégias implementadas, as perspectivas da mudança, os fatores facilitadores e os fatores inibidores da mudança, a característica da liderança e a gestão atual dos líderes.

O projeto de lei é uma oportunidade criada pela empresa objeto desse estudo para se posicionar estrategicamente no seu mercado de atuação e modificar sua tecnologia. Além do conteúdo do

Análise da gestão do líder em relação à implementação da mudança organizacional:  
um estudo de caso

projeto, a comunicação foi utilizada como a principal estratégia na implementação da mudança. Segundo vários autores (Bitencourt e Ruas, 1996; Barrier, 1999; Estrebel, 2000), nas implicações da implementação da mudança, a comunicação, em todos os níveis, facilita a implementação de processos produtivos e procedimentos de trabalho.

A comunicação foi um fator facilitador que fez com que a mudança seja enxergada como uma oportunidade de melhoramento evitando formas de resistências a ela. Entretanto, a possibilidade de gerar mudanças através da aprovação do projeto de lei apresentado no Congresso Nacional fez com que a empresa em questão aproveite a situação para mudar a sua tecnologia e procure o envolvimento das pessoas no processo da mudança.

Quadro 1

As implicações das mudanças tecnológicas e humanas fizeram com que a empresa apresentasse fatores que alavancaram e que dificultaram a implementação de processos e procedimentos de trabalho. Entre eles a comunicação e o treinamento apresentaram-se como facilitadores e as políticas de remuneração e de carreira como inibidores.

Considerando que a gestão focalizou a sua gestão na comunicação das especificidades do projeto de lei, o estilo de liderança mostrou-se orientado para a estrutura organizacional. Isto quer dizer, que os líderes preocuparam-se por manterem informado as pessoas sobre os objetivos da mudança e o que se espera delas.

Atualmente a gestão do líder preocupa-se com as incertezas das condições da aprovação do projeto de lei. Esta situação tem criado um ambiente instável, percebido pelos subordinados o qual é uma situação que estimula a rejeição das mudanças. Neste sentido a gestão do líder na

empresa em estudo orienta-se a criar um ambiente no qual as pessoas possam superar o desconforto criado pelas incertezas da aprovação do projeto.

Os preceitos da perspectiva humana consideram à organização como um conjunto de indivíduos e grupos e, de um modo geral, define como relevantes os objetivos de auto-realização individual, o comportamento e as interações pessoais e grupais, bem como a organização informal (Motta, 1997). Na empresa em estudo observou-se uma preocupação das lideranças em evitar formas de rejeição à implementação da mudança; isto quer dizer foram atendidos os fatores insatisfatores (higiênicos) através de uma redistribuição do trabalho e o treinamento nas demandas da mudança. Embora a gestão do líder tenha se preocupado em evitar ou diminuir às resistências às mudanças, nota-se que o ambiente de trabalho não apresenta fatores motivacionais (satisfatores) claros através dos quais as pessoas consigam atingir seus objetivos organizacionais e profissionais. Segundo Bennis (2000) e Pinchot (apud Cohen, 2000), as vezes damos tanta ênfase ao papel do líder de criar visão e valores que ignoramos sua função primordial de criar sistemas que apoiem e guiem a liberdade dentro da organização.

Na gestão do líder formal o conhecimento da dinâmica do comportamento organizacional é fundamental para levar à organização a uma situação desejada. A análise feita sustenta as contribuições da liderança, da mudança e da motivação no sentido de considerar que o sucesso da implementação da mudança organizacional dependerá do líder ser capaz de criar boas condições de trabalho e desenvolver os fatores motivacionais, profissionais e pessoais.

## 6. Referências bibliográficas

- ARGYRIS, Chris. Enfrentando Defesas Empresariais: facilitando o aprendizado organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BARRIER, Michael. Leadership Skills Employees. (communication, accountability, and trust are wath employers need fron executives). Nation's Business. Jan, 1999. <http://www.findarticles.com>
- BENNIS, Warren. Leaders of Ideas. Executive Excellence; provo; Feb 2000. <http://www.proquest.umi.com/pqdweb>
- BERGAMINI, Cecilia. Liderança: Administração do Sentido. São Paulo: Atlas, 1994.
- BITENCOURT, Cláudia. RUAS, Roberto. Mudanças Organizacionais: Um estudo dos agentes facilitadores. In: XIX Simpósio de Gestão Tecnológica. São Paulo: USP/PGT/FIA/PACTO, 1996. p. 1318-1330.
- CAÑIZARES, Juan. Gestão de Recursos Humanos Baseada na Arquitetura Organizacional. In: MANSSOUR, Ana. (et, al.). Tendências em Recursos Humanos. Multimpessos. Porto Alegre, 2001.
- COHEM, David. O novo líder. Que tipo de liderança vai criar a empresa do futuro. Revista Exame: A empresa do novo milênio. Edição especial 701 / Nov./2000.
- ELSTER, Jon. Peças e Engrenagens das Ciências Sociais. (Tradução Brasileira): Relume - Dumará: Rio de Janeiro 1994
- ESKILDSEN, Jacob; DAHLGAARD, Jens. A Causal Model for Employee Satisfaction. Total Quality Management; Abingdon; Dec 2000. <http://www.proquest.umi.com/pqdweb>
- . ESTREBEL, Paul. Por que os Empregados Resistem às Mudanças. In: Harvard Business Review. Editora Campus. Rio de Janeiro, 2000.
- FLORES, Ginger; UTLEY, Dawn. Management concepts in use -a 12 - year perspective. Engineering management Journal; Rolla; Sep 2000 <http://www.proquest.umi.com/pqdweb>
- . FRITZ, Robert. Estrutura e comportamento organizacional. São Paulo: Pionera, 1997. GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 1994.
- GODOY, Arilda. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63. Mar./Abr. 1995
- GODOY, Arilda. Pesquisa Qualitativa. Tipos Fundamentais. Revista Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29. Mai./Jun. 1995

- HERACLEOUS, Loizos. The Role of Strategy Implementation Development. *Organization Development Journal*; Chesterland; Fall 2000. <http://www.findarticles.com>
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. *Psicologia para Administradores de Empresas*. Editora pedagógica universitária Ltda. São Paulo. 1993
- KOTTER, John P. *Liderando Mudança*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MARKIDES, Constantinos. A Dynamic view of strategy. In *search strategy*. Business Strategy. Spring, 1999. <http://www.findarticles.com>
- MARTIN, Roger. Mudando a Mentalidade da Empresa. In: *Harward Business Review*. Mudança. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 108-131.
- MARTINELLI, Maria L. (Coord.). O uso de abordagens qualitativas na Pesquisa em Serviço Social - Um instigante desafio. In: *Cadernos do Núcleo de Estudos e Pesquisa sobre Identidade*. São Paulo: NEPI da PUCSP. N. 1, maio. 1994.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Qualitymark Rio de Janeiro, 1997.
- NADLER, David; Gerstein Marc; SHOW, Robert & Associados. *Arquitetura Organizacional. A chave para a Mudança empresarial*.  
\_\_\_\_\_ *Arquitetura organizacional: Metáfora para a mudança*. Campus. Rio de Janeiro, 1994.
- PRICE WATERHOUSE. O ambiente da Mudança. In: *HSM Management* nº11, nov- dez/1998. p. 58-62.
- ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional*. Oitava edição. Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. Rio de Janeiro, 1999.
- SCHERMERHORN, Jr. *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Bookmam 2da. Edição. Porto Alegre, 1999.
- WILSON, David. *A Estrategy of Change: concepts and controversies in the management of change*. London Routlege. 1993