

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**ANÁLISE DA GESTÃO DO LÍDER FORMAL EM RELAÇÃO À  
IMPLEMENTAÇÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL.  
ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
RIO GRANDE DO SUL**

**JUAN CARLOS LARA CAÑIZARES**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marina Keiko Nakayama**

**Porto Alegre, outubro de 2001**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**ANÁLISE DA GESTÃO DO LÍDER FORMAL EM RELAÇÃO À  
IMPLEMENTAÇÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL.  
ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
RIO GRANDE DO SUL**

**Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul como requisito para a obtenção do  
título de Mestre em Administração.**

**JUAN CARLOS LARA CAÑIZARES**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marina Keiko Nakayama**

**Porto Alegre, outubro de 2001**

## **DEDICATÓRIA**

*A Deus, por tomar contas das minhas incertezas. A meus pais, por me apoiarem nas minhas expectativas e aos meus amigos em geral e em especial aos da Casa de Estudantes da UFRGS, por terem me ensinado um bom conceito de amizade.*

## **AGRADECIMENTOS**

*Ao Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq), à Pró-Reitoria de Recursos Humanos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Pró-RH / UFRGS), ao Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) e à Casa de Estudantes da UFRGS, instituições que contribuíram com recursos econômicos e acadêmicos na realização da pesquisa.*

*Ao corpo docente e administrativo da Escola de Administração, com menção especial para minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marina Keiko Nakayama.*

*Ao Sr. Ângelo da Silva Pereira, funcionário da Comissão Permanente do Pessoal Técnico Administrativo da UFRGS, pela disponibilidade e pelo apoio incondicional mostrado no período da pesquisa.*

## SUMÁRIO

DEDICATÓRIA .....	3
AGRADECIMENTOS .....	4
SUMÁRIO .....	5
LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....	8
RESUMO.....	10
ABSTRACT .....	11
INTRODUÇÃO.....	12
OBJETIVOS.....	16
Objetivo geral.....	16
Objetivos específicos.....	16
PRESSUPOSTO.....	17
REVISÃO DA LITERATURA.....	18
Teorias transitivas da liderança.....	20
Teoria dos traços.....	20
Teorias comportamentais .....	22
Teorias Contingenciais .....	24
Teoria Contingencial de Fielder.....	25
A Teoria Situacional de Hersey e Blanchard .....	26
Teoria da Troca Líder – membro.....	27
Teoria Caminho Objetivo.....	28
Modelo Participação – Líder .....	29
Abordagens Contemporâneas da Liderança.....	29
Substitutos da liderança .....	30
Teoria da atribuição da liderança .....	30
Liderança carismática.....	31
Liderança transacional.....	32
Liderança transformacional.....	32
Mudança Organizacional.....	35
Fatores Inibidores da Mudança Organizacional .....	41
Fatores facilitadores da mudança organizacional .....	43
Motivação.....	46
Modelos de conteúdo da motivação .....	48
A Teoria de Hierarquia de Necessidades .....	49
Teoria Motivação–Higiene .....	50
Teoria X e Teoria Y .....	55
A Teoria de Necessidades de McClelland.....	57
Teorias de Processo.....	58
Teoria da Equidade.....	58
Teoria da Expectativa.....	60
Desenho do raciocínio teórico da pesquisa.....	63

PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....	69
Classificação.....	69
Estudo de Caso.....	70
Universidade Federal do Rio Grande do Sul –UFRGS .....	70
Secretarias Unificadas .....	71
Técnicas utilizadas na coleta de dados.....	74
Entrevista estruturada.....	74
O questionário .....	75
Estratégias implementadas.....	76
Perspectivas da mudança organizacional .....	76
Fatores facilitadores e fatores inibidores da mudança organizacional .....	77
Relacionamento do líder com os subordinados.....	78
Gestão da liderança na mudança organizacional.....	78
Observação sistemática .....	79
Análise de documentos .....	80
População alvo.....	80
Análise de dados .....	81
Categorias de análise.....	81
Categorias constitutivas.....	81
Liderança.....	81
Liderança formal.....	82
Perspectiva humana da mudança organizacional.....	82
Fatores facilitadores da mudança organizacional .....	83
Fatores inibidores da mudança organizacional.....	83
Categorias operacionais .....	83
Líder formal.....	83
Perspectiva humana.....	84
Fatores facilitadores da mudança organizacional .....	84
Fatores inibidores da mudança organizacional.....	85
TRABALHO DE CAMPO.....	86
Teste piloto.....	89
Análise das aplicações dos questionários no grupo piloto .....	91
Descrição dos dados nas Unidades que possuem ambientes únicos de trabalho.....	95
Instituto de Geociências .....	95
Entrevista com o Assessor Administrativo .....	95
Questionário .....	100
Instituto de Matemática .....	102
Entrevista com Diretora do Instituto de Matemática.....	102
Questionário .....	104
Escola de Administração.....	106
Entrevistas com o Diretor.....	106
Questionário .....	112
Escola de Educação Física .....	113
Entrevista com a Ex Assessora Administrativa.....	113
Questionário .....	117
Escola de Enfermagem.....	117
Entrevista com a Assessora Administrativa.....	117
Questionário .....	120
Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (FABICO).....	121
Entrevista com a Assessora Administrativa.....	121
Questionário .....	127
Faculdade de Veterinária .....	129
Entrevista com o Assessor Administrativo .....	129

Questionário .....	133
Análise da gestão do líder formal nas Unidades de Ensino da UFRGS que possuem Secretaria Unificada.....	140
Estratégias de mudança implementadas .....	141
Perspectivas da mudança.....	142
Fatores facilitadores da implementação das Secretarias Unificadas.....	144
Fatores inibidores da implementação das Secretarias Unificadas.....	145
Relacionamento líderes - subordinados (Característica da liderança).....	147
Gestão dos líderes formais nas Unidades .....	148
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	151
SUGESTÕES .....	157
LIMITAÇÕES .....	159
ANEXOS.....	161
Anexo I. Questionário .....	162
Anexo II Circular da Pro-Reitoria de Recursos Humanos da UFRGS .....	166
Anexo III Respostas das aplicações dos questionários da empres Alpha .....	167
Anexo IV Respostas das aplicações dos questionários do Instituto de Geociências .....	168
Anexo V Respostas das aplicações dos questionários do Instituto de Matemática .....	174
Anexo VI Respostas das aplicações dos questionários da Escola de Administração .....	178
Anexo VII Respostas das aplicações dos questionários da Escola de Educação Física .....	182
Anexo VIII Respostas das aplicações dos questionários da Escola de Enfermagem .....	186
Anexo IX Respostas das aplicações dos questionários da Faculdade de Biotecnologia e Comunicação .....	190
Anexo X Respostas das aplicações dos questionários da Faculdade de Veterinária .....	194
Referencias bibliográficas .....	198

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Figuras

Figura 1. Dimensões da liderança.....	23
Figura 2. O processo da motivação.....	47
Figura 3. Relações entre as teorias de Herzberg e Maslow.....	53
Figura 4. Desenho do raciocínio teórico da pesquisa.....	64
Figura 5. Desenho prático da pesquisa.....	67
Figura 6. Esboço padrão para as Unidades de Ensino.....	73
Figura 7. Procedimento metodológico.....	88

### Quadros.

Quadro 1. Perspectivas da mudança organizacional.....	37
Quadro 2. Processos de implementação da mudança organizacional.....	39

### Tabelas

Tabela 1. População alvo.....	80
Tabela 2. Relação dos formulários entregues e dos devolvidos.....	136
Tabela 3. Porcentagens de devoluções dos questionários.....	137
Tabela 4. Gestão do líder formal na implementação das Secretarias Unificadas.....	153

*“Às vezes damos tanta ênfase ao papel do líder de criar visão e valores que ignoramos sua função primordial de criar sistemas que apóiem e guiem a liberdade dentro da organização.”*

Gifford Pinchot

(consultor norte-americano de gestão)

## **RESUMO**

Esta pesquisa analisa a gestão do líder formal em relação às mudanças acontecidas em sete Unidades de Ensino da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), as quais decidiram unir seus ambientes de trabalho, pela falta de recursos humanos, para serem mais eficientes e dar um melhor atendimento à comunidade universitária. Segundo a Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFRGS, um dos principais fatores que fizeram com que a implementação das Secretarias Unificadas apresentasse situações de resistência e de conflito foram os problemas de liderança das pessoas que possuem autoridade formal e que dirigem as Unidades (líderes formais). Os resultados indicam que eles desconsideraram os elementos comportamentais e de planejamento da mudança no início e durante a implementação das Secretarias Unificadas. Foram entrevistados os líderes formais (Diretores e Assessores Administrativos) do Instituto de Geociências, do Instituto de Matemática, da Escola de Administração, da Escola de Educação Física, da Escola de Enfermagem, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação e da Faculdade de Veterinária, e aplicaram-se questionários na totalidade dos funcionários das Secretarias Unificadas, para obter dados sobre estratégias implementadas, tipo de mudança, fatores facilitadores e fatores inibidores da mudança, características da liderança e gestão atual nas Secretarias Unificadas. A partir da análise dos dados coletados, chegou-se à afirmação de que o sucesso na gestão do líder formal nas Secretarias Unificadas dependerá da sua capacidade de criar boas condições de trabalho e desenvolver os fatores motivacionais, profissionais e pessoais, considerando que muitas das necessidades de mudança nas Unidades são compartilhadas e outras são específicas, devido aos seus interesses.

## **ABSTRACT**

This research analyzes the formal leader's administration in relation to the changes happened in seven Units of teaching of the Federal University of Rio Grande do Sul (UFRGS). These Units decided to join their work environments due to the lack of human resources, looking for being more efficient and to give a better attendance to the university community. One of the main factors that caused resistance and conflict situations in the implementation of the unified clerkships was problem with the formal leadership in these units. This is one of the arguments presented by the UFRGS Human Resources Pro-Rector. The results obtained indicate that this formal leadership had disrespected the behavioral elements and the planning of the change in its origins and during the implementation of the Unified Clerkships. The formal leaders, as Directors and Advisory Administrative, interviewed belonged to the follow: Institute of Geosciences, Institute of Mathematics, School of Administration, School of Physical Education, School of Nursery, Faculty of Librarianship and Communication and Faculty of Veterinary. The questionnaires were applied in the all employees' of the Unified Clerkships. Its objective is obtain data on the implemented strategies, change type, facilitative factors and restrictionist factors of the change, characteristics of the leadership and current administration in the Unified Clerkships. From the analysis of the collected data it was observed the statement that the success in the formal leader's administration in the Unified Clerkships will depend on your capacity to create good work conditions and to develop motivational, professional and personal factors. In fact, considering that many of the necessary changes in the Units are shared and another are specific owed to its interests.

## INTRODUÇÃO

Em linguagem e em literatura empresarial, quando se fala em liderança, parece existir uma tendência a relacioná-la unicamente à figura do líder e a não considerar os diversos aspectos que compõem o fenômeno. Embora o líder desempenhe um papel importante nos processos e na implementação da mudança, é necessário salientar que existem outros fatores que podem servir de parâmetros para estabelecer o sucesso da mudança organizacional, e esses podem ser de natureza concorrencial, institucional, cultural, entre outros. A capacidade de operacionalização das estratégias da liderança pode ser considerada como um dos fatores que faz com que a mudança atinja os objetivos desejados pela organização. Esta capacidade considera os diversos aspectos do fenômeno e os fatores que intervierem ao liderar mudanças organizacionais.

Entretanto, a liderança, segundo vários autores (O'Tole, 1998, Druker, apud. O'Tole, 1998; Kotter, 1997), está vinculada estreitamente com os valores organizacionais e com um conjunto de competências do gestor. Pela complexidade desses dois elementos (valores e competências), o processo de aprendizado e transformação dos valores da organização não é uma tarefa fácil, tendo em vista o pressuposto de que na implementação das ações da mudança vão se produzir resistências pela perda do sentido da complacência (Kotter, 1997), ou seja, rejeitar novas formas de pensamento pelo sentimento de ameaça à situação de conforto (Argyris, 1992). Uma situação que se apresenta na mudança é a possibilidade de que ela tenha dificuldade na implementação. Mesmo que esteja tecnicamente bem planejada, ela pode ser inviável devido a uma gestão inadequada. Isso quer dizer que, na gestão para incorporar novos valores e procedimentos de trabalho à organização, além de considerar os aspectos comportamentais do recurso humano, deve-se analisar as competências do líder formal.

No processo e na implementação da mudança organizacional, as competências do líder formal podem se apresentar como fatores que facilitam ou que inibem sua gestão. A relação entre esses fatores encontra-se nos estilos da liderança, portanto, os fatores facilitadores podem se converter em fatores inibidores quando mal utilizados e os fatores inibidores da implementação da mudança podem se transformar em fatores facilitadores quando bem trabalhados. Além das competências do líder formal no relacionamento com os subordinados, as características situacionais favoráveis podem ser consideradas como oportunidades para alavancar a implementação da mudança organizacional.

A utilização do termo “líder formal”, na pesquisa, foi empregado para diferenciar a natureza da liderança e indicar que a análise da gestão está focalizada nas pessoas com autoridade formal outorgada. A partir dessa consideração, tentou se estabelecer um raciocínio teórico – prático, que inclui uma revisão da literatura relacionada ao tema, a seleção da metodologia e o desenho da pesquisa, para analisar a gestão do líder formal em relação à mudança organizacional.

A pesquisa foi aplicada na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), em virtude da solicitação da Pró-Reitoria de Recursos Humanos (Pró-RH) da UFRGS. A formalização desse pedido foi viabilizada através de Ângelo Pereira da Silva, funcionário da Comissão Permanente do Pessoal Técnico Administrativo da UFRGS, quem se interessou pelo tema da pesquisa no sentido de aproveitar interesses comuns do pesquisador e da Pró-RH da UFRGS em conhecer os fatores que fazem com que a gestão do líder formal tenha sucesso.

A questão e objetivos da pesquisa são afins aos interesses da Pró-RH (conhecer quais os fatores que dificultaram a implementação das Secretarias Unificadas). As Secretarias Unificadas do Instituto de Geociências, do Instituto de Matemáticas, da

Escola de Administração, da Escola de Educação Física, da Escola de Enfermagem, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação e da Faculdade de Veterinária formam parte do universo de estudo da pesquisa.

Segundo o relatório parcial da comissão de estudo da força de trabalho da Escola de Enfermagem da UFRGS, a partir da primeira metade da década de noventa, a política de recursos humanos ditada pelo Governo Federal se empenha no não preenchimento dos cargos deixados por servidores aposentados, falecidos e exonerados, obrigando as unidades a permanecerem administrando suas atividades com os cargos atuais. Esta situação fez com que a Administração Central da UFRGS transferisse para as Unidades de Ensino suas comissões.

Essa mudança inicial fez com que se produzissem sobrecargas e falta de espaço físico para atender às novas demandas. Nesse sentido, as Unidades de Ensino procuraram analisar a divisão do trabalho para identificar possibilidades de melhoramento dos procedimentos e discutir as propostas da organização do trabalho. A proposta que surgiu dessas discussões foi a criação de uma Secretaria Unificada, a qual visa melhorar a racionalização das tarefas, desburocratização, otimização do tempo nas ações administrativas, uniformização da informação, trabalho em equipe e assim por diante. O estudo do caso nas Secretarias Unificadas se apresenta atrativo para analisar a liderança, a motivação e a mudança, áreas temáticas que formam parte das categorias de análise da pesquisa.

A análise qualitativa feita sob uma visão externa do processo de unificação foi oportuna devido à identificação de oportunidades não percebidas pela instituição. Portanto, além de ser um exercício de pesquisa de mestrado, os resultados podem servir como subsídios à gestão das Secretarias Unificadas das Unidades de Ensino e da Pró-RH da UFRGS.

A seguir, a questão da pesquisa:

Quais os fatores facilitadores e os inibidores da mudança que apresentaram-se na gestão do líder formal na implementação das Secretarias Unificadas nas Unidades de Ensino da UFRGS?

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo geral**

Analisar a gestão do líder formal em relação aos preceitos da perspectiva humana da mudança organizacional, aos fatores facilitadores e aos fatores inibidores da implementação das Secretarias Unificadas na UFRGS.

### **Objetivos específicos**

- Realizar uma descrição das estratégias implementadas nas Unidades de Ensino da UFRGS que possuem ambientes únicos de trabalho;
- Identificar qual perspectiva da mudança teve predomínio nas Secretarias Unificadas e como se manifestaram na perspectiva humana;
- Identificar os fatores facilitadores e os fatores inibidores na implementação das Secretarias Unificadas;
- Avaliar a legitimidade do líder formal e a sua gestão nas Secretarias Unificadas.

## **PRESSUPOSTO**

Considerando que a pesquisa tem como elementos referenciais, para analisar a gestão do líder formal na implementação das Secretarias Unificadas, a perspectiva humana, os fatores facilitadores e os fatores inibidores da mudança organizacional, poder-se-ia ter, nas teorias motivacionais, um alicerce para elaborar um pressuposto referencial da pesquisa.

No pressuposto que se cita a seguir, encontram-se elementos da motivação, que por si sós são os elementos fundamentais da perspectiva humana da mudança organizacional. A relação entre o ambiente de trabalho e a motivação é muito próxima, já que nela se manifestam os fatores facilitadores e os fatores inibidores que o líder formal tem na gestão.

A seguir, o pressuposto da pesquisa:

O sucesso da implementação da mudança organizacional nas Secretarias Unificadas da UFRGS dependerá do líder formal ser capaz de criar boas condições de trabalho e de desenvolver os fatores motivacionais, profissionais e pessoais.

## REVISÃO DA LITERATURA

A análise da gestão do líder formal em relação à implementação de mudanças demanda que se faça uma revisão da literatura dos temas inerentes ao estudo. Nesta parte da pesquisa, se colocam os mais relevantes aspectos da liderança, mudança organizacional e motivação, considerados como pertinentes para realizar as posteriores análises do trabalho de campo.

O estudo da liderança é um dos temas que tem provocado o interesse de pesquisa de diversos autores da literatura empresarial, pois ele proporciona uma ampla gama de contribuições a outras áreas de estudo (motivação, mudança, tomada de decisões) para analisar a complexidade da relação das organizações com o ambiente.

Devido à sua natureza abrangente, para sustentar as definições da liderança, é necessário conhecer como o assunto foi tratado ao longo dos anos, assim como os estudos e experimentos que mostraram as características comportamentais do líder e a interação entre as pessoas envolvidas na psicodinâmica do comportamento de liderança.

Na prática organizacional, tem-se observado que diversos fatores facilitam a implementação dos planos de mudança e outros inibem a gestão do líder formal. A análise desses fatores pode sugerir que sejam revisados os programas de treinamento de liderança, o clima organizacional, o estilo do líder e as características comportamentais dos subordinados.

Embora seja necessário realizar uma descrição sistematizada da liderança, da motivação e da mudança para analisar a gestão do líder formal em relação aos fatores facilitadores e aos inibidores da mudança organizacional, inicialmente tem-se que definir o referencial básico do estudo, portanto, precisa-se definir o conceito de liderança, o qual tem que ser abrangente às abordagens do assunto.

Robbins (1999, p. 219) considera que “existem quase tantas definições de liderança quanto existem pessoas que tentaram definir o conceito”. Embora existam várias conceitualizações oriundas das múltiplas abordagens, os diversos autores concordam nas suas tentativas de explicar a variável que torna o líder influente nos subordinados. Outros aspectos nos quais os autores convergem é na caracterização dos grupos; assim, Robbins (1999, p. 219) define a liderança como “a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas. A fonte dessa influência pode ser formal, como a fornecida pela detenção de uma posição gerencial numa organização”. Os líderes não necessariamente são aqueles que possuem uma posição de autoridade que lhes outorga legitimidade; os líderes podem também surgir dentro de um grupo, e este tipo de liderança é conhecida como informal.

Nesta pesquisa, considera-se a qualidade de formal na liderança devido às características do estudo de caso. A liderança, dependendo de sua aplicação, pode se constituir em um fator facilitador, assim como também pode ser considerada como um fator inibidor da mudança organizacional, então, é necessário focalizar o estudo na posição de autoridade na qual encontra-se o líder. Nessa consideração, sustenta-se a qualidade de formal na liderança.

Das abordagens da liderança (transitivas e contemporâneas) a serem citadas, pretende-se resgatar os principais preceitos teóricos para discernir o pressuposto da pesquisa. Igual consideração deve-se ter

com os fatores motivacionais contidos nos aportes da perspectiva humana da mudança organizacional (teoria Motivação-Higiene). Nessa base de referência sustentam-se as afirmações de alguns autores (Kotter, 1997; Motta, 1997; O'Tole, 1998), os quais consideram que a gestão eficaz da liderança encontra na motivação o alicerce para influenciar o grupo ao atendimento das metas organizacionais.

Nas abordagens transitivas da liderança, os teóricos do assunto têm feito estudos para estabelecer quais as variáveis que atuam na influência do líder nos

subordinados. Essas abordagens consideram: os traços do líder (percepções das características particulares que tornam um líder bem sucedido); a visão comportamentalista (orientação da liderança às tarefas e às pessoas). A liderança é analisada também sob uma visão contingencial, a qual salienta a questão situacional como influente nas relações entre o líder e seus colaboradores.

As abordagens contemporâneas da liderança contribuem para o estudo da eficácia da gestão do líder. Entre as principais abordagens da liderança encontramos: a liderança carismática, a transformacional, a transacional e a liderança baseada em valores (Bennis, 2000; O'Tole, 1998).

Outras abordagens salientam a visão do futuro ou criação de cenários como os elementos chaves para minimizar as implicações negativas ou fatores inibidores da mudança (Handly, 1995; De Geus, 1997, Kao, 1997).

### **Teorias transitivas da liderança.**

#### **Teoria dos traços.**

O interesse em definir as variáveis que fazem com que o líder seja influente nos subordinados levou aos teóricos a agudizar em as suas percepções nas características pessoais dos líderes de sucesso. Na teoria dos traços, afirma-se que os líderes nascem com características cognitivas e de personalidade específicas, que seriam basicamente os principais facilitadores no desempenho do papel da liderança (Bergamini, 1994; Wagner e Hollembeck, 1999). Entre os traços que identificam aos líderes, encontram-se: os físicos (altura, peso, físico, aparência e idade), as habilidades (inteligência, fluência verbal, escolaridade, conhecimento) e a personalidade (introversão, extroversão, dominação, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional).

Os traços físicos, intelectuais, sociais e os relacionados com a tarefa fazem com que o líder seja percebido pelos subordinados como alguém que inspira confiança, que manifesta inteligência, que é preceptivo e decidido (Stodgill apud Maximiliano, 2000). Estes traços constituem-se a base da influência que o líder tem nos subordinados e outorgam à liderança um componente de simbolismo, no sentido de atribuir legitimidade e uma personalidade de liderança às pessoas que possuem características percebidas como excepcionais.

Robbins (1999, p. 219) afirma que “a busca por atributos de personalidade, sociais, físicos e intelectuais que descrevessem líderes e os diferenciavam dos não líderes vem dos anos 30 e das pesquisas feitas por psicólogos”. Essas pesquisas visavam identificar a variável que faz o líder influente e encontraram um sem número de traços que tornaram os líderes bem sucedidos. Porém, as pesquisas apresentaram falta de consistência entre a variedade dos traços e a eficácia da liderança. Os traços identificados não podem ser considerados como universais a todos os líderes eficazes, pois a eficácia da liderança requer diversos fatores para se tornar bem sucedida. Embora alguns traços do líder aumentem a probabilidade de se obter uma liderança eficaz, nenhum deles garante o sucesso (Bergamini, 1994).

Os avanços nos estudos dos traços demonstraram a inconsistência na afirmação que o líder nasce. O principal questionamento que recebeu esta teoria foi que os traços eram independentes da situação e outras variáveis e a falta de esclarecimentos em quais traços ajudavam a entender a variável “influência” (Bergamini, 1994).

A falta de sucesso destas abordagens derivou-se do fato de que ela não considerava as necessidades dos subordinados, geralmente falha em esclarecer a importância relativa de vários traços (os traços não têm distinção uns dos outros), não separa a causa do efeito e ignora fatores situacionais não estabelece prioridades entre traços e não considerar a relação líder - situação (Maximiliano 2000; Robbins, 1999).

## **Teorias comportamentais**

Os resultados das pesquisas dos traços do líder apresentaram inconsistências quanto à definição da liderança eficaz. Nestes estudos os atributos percebidos pelos subordinados, em relação ao líder, eram descritos como as variáveis que faziam com que o líder atingisse as metas organizacionais através da influência que estes traços lhe outorgavam.

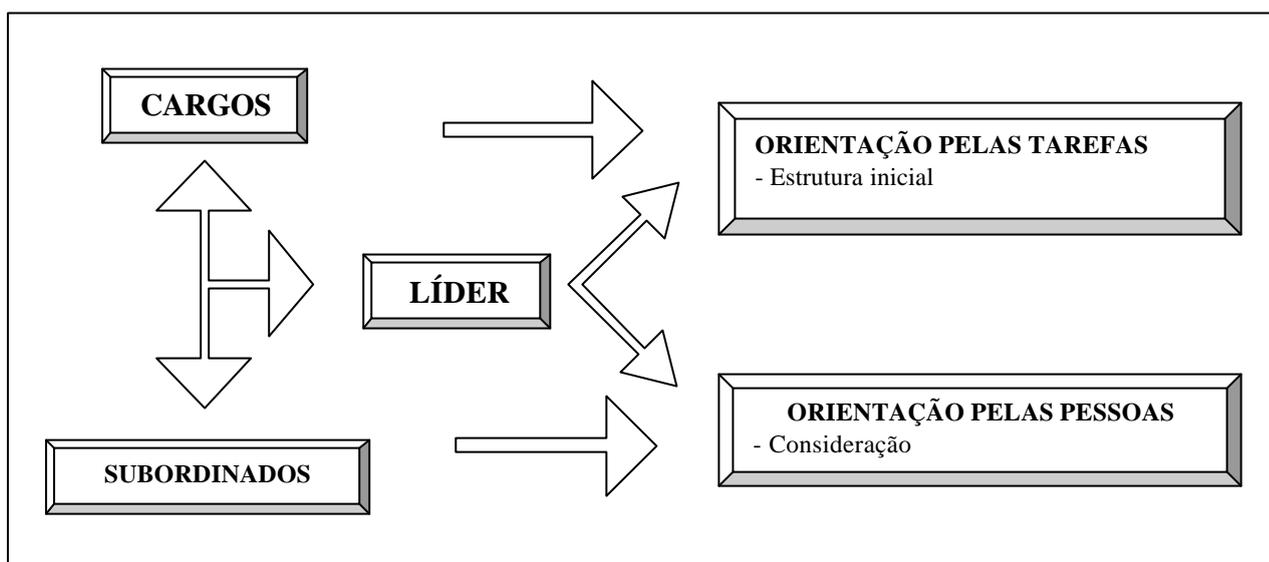
Os estudos comportamentais surgiram da necessidade de revelar determinantes no comportamento dos líderes que avaliassem o pressuposto de que o líder pode ser formado, em contraposição à teoria dos traços que considera a liderança como uma qualidade inata.

Bergamini (1994) considera como básico o questionamento implícito nas diversas abordagens das teorias comportamentais, o qual se refere aos tipos de comportamentos adotados pelo líder, que são responsáveis pelo aumento da eficácia em dirigir seus subordinados. As pesquisas feitas, neste sentido, tomaram como fator referencial o comportamento do líder em relação aos subordinados e aos cargos; os resultados apresentaram duas dimensões nas quais a liderança procura ser eficaz (figura 1): uma delas considera diversos elementos relacionados às pessoas e a outra considera a atividade no trabalho.

Um dos principais aportes do estudo das teorias comportamentais foi desenvolvido a partir das conclusões da pesquisa feita pela *Ohio State University* nos anos 40, cujo precursor foi Kurt Lewin (apud Bergamini, 1994). A pesquisa consistia em identificar as diversas dimensões do comportamento do líder, considerando uma gama de variáveis. As conclusões resumiram as dimensões em duas características, as quais foram denominadas como estrutura inicial e consideração.

Figura 1

### Dimensões da liderança



Fonte: Adaptado de Bergamini, 1994; Robbins, 1999; Wagner e Hollenbeck 1999.

A estrutura inicial aborda a caracterização do comportamento que o líder desenvolve para organizar o trabalho, definir e estruturar seu papel e os dos subordinados. Uma característica que identifica o líder na estrutura inicial é que ele tenta estabelecer as diretrizes e padrões de como o trabalho deve ser feito e escolhe os membros para executarem as tarefas (Robbins, 1999).

A estrutura de consideração refere-se à preocupação pela satisfação do subordinado, confiança mútua, respeito e interesse pelas idéias dos subordinados, que devem estar presentes nas relações de trabalho (Robbins, 1999).

As descobertas dos estudos de Ohio revelaram que os gerentes com pontuações altas na estrutura inicial e consideração conseguiam atingir um alto índice de

desempenho em detrimento daqueles que obtinham baixas pontuações nas duas dimensões. Porém, se uma das duas dimensões prevalecia sobre a outra, a percepção do líder variava consideravelmente. O líder era percebido como eficaz no atendimento das metas quando tinha alta pontuação na estrutura inicial e era considerado menos eficaz quando tinha alta pontuação na consideração (Bergamini, 1994; Robbins, 1999).

Estudos similares de comportamento de liderança foram feitos pelo *Michigan University*, mais ou menos na mesma época em que aqueles feitos pela *Ohio University*. Estes estudos compartilhavam o objetivo de localizar características comportamentais dos líderes que pareciam estar relacionadas a medidas de eficácia de desempenho (Robbins, 1999). Estes estudos foram conduzidos por Rensis Likert (apud Bergamini, 1994) e tiveram como conclusões que os estilos de liderança se resumiam a duas formas básicas de comportamento do líder: o estilo orientado para o empregado e o estilo orientado para a produção.

No estilo centrado nos funcionários, o líder tem preocupação pelo bem-estar dos subordinados. Por outro lado, no estilo centrado na produção, o líder tende a colocar uma maior ênfase na conclusão do trabalho (Schermerhorn, et. al, 1999).

Aos estudos bidimensionais de Ohio e Michigan incorporaram-se os estudos escandinavos, os quais consideram a premissa básica de que, num mundo de mudanças, líderes eficazes exibiriam comportamento orientado para o desenvolvimento. Estes estudos promovem a oportunidade de gerar idéias na mudança a partir das experiências dos líderes, e esta característica do comportamento do líder outorga contribuições relevantes à prática de uma liderança eficaz.

### **Teorias Contingenciais**

As complexidades dinâmicas dos estudos da liderança levaram a considerar que, na eficácia da relação do líder com os subordinados, não podem ser excluídos os

fatores situacionais e não pode se analisar o fenômeno da liderança isolando os traços e os comportamentos do líder. Robbins (1999) manifesta que o fracasso em obter resultados consistentes em pesquisas feitas sobre liderança levou a uma concentração nas influências situacionais, salientando que a eficácia da liderança depende da situação e das condições situacionais que fazem com que o estilo da liderança seja eficaz. Neste sentido, os estudos das teorias contingenciais tentam analisar os fatores situacionais cruciais que afetam a eficácia na liderança.

### **Teoria Contingencial de Fielder**

Na abordagem da teoria contingencial de Fielder (apud Wagner e Hollenbeck, 1999), se sustenta que a eficácia da orientação do estilo do líder depende tanto dos seguidores quanto da situação, assim como também dos critérios situacionais: relação líder-seguidor, estrutura da tarefa e poder da posição.

Os pressupostos desta teoria surgiram da análise dos dados do questionário do colega de trabalho menos preferido, utilizado na pesquisa de Fielder, do qual constavam 16 adjetivos contrastantes que qualificam o estilo da liderança. No questionário se solicita aos respondentes pensarem nas experiências com seus colegas de trabalho, focalizando a atenção naqueles com quem menos gostaram de trabalhar. Fielder considerou, com base nas respostas, que o líder tem um estilo único, isto quer dizer que, se o colega de trabalho for descrito em termos relativamente positivos (pontuação alta), o respondente tem uma orientação para o relacionamento. Por outro lado, se o colega de trabalho for descrito em termos relativamente negativos (pontuação baixa), o responde apresentará interesses orientados para tarefas.

Uma das críticas aos aportes de Fielder é o pressuposto de que o estilo da liderança de um indivíduo é fixo. Esta particularidade quer dizer que “se uma situação requer um líder orientado para tarefas e a pessoa na posição de liderança é orientada para os relacionamentos, ou a situação tem que ser modificada ou o líder removido e

substituído, se quiser atingir uma eficácia ótima” (Robbins, 1999, p. 223). Embora se acredite nesta teoria da característica da liderança inata, as tentativas de isolar situações da personalidade com a sua classificação situacional estabelecem diferenças significativas com a teoria dos traços.

Segundo esta teoria, o estilo básico do indivíduo é associado a os critérios situacionais que determinam a eficácia da liderança. Assim, Wagner e Hollembeck (1999) consideram que, na manipulação dos fatores de favorecimento situacional em relação ao estilo de liderança, se as relações do líder com os subordinados são fracas, o líder pode tentar elevar o moral concedendo gratificações ou licenças; se uma tarefa não está estruturada, o líder pode dividi-la em tarefas mais simples; se o poder da posição é básico, o líder pode tentar aumentar sua autoridade providenciando para que todas as informações sejam canalizadas por ele.

### **A Teoria Situacional de Hersey e Blanchard**

Na linha das teorias contingenciais, os estudos de Paul Hersey e Kenneth Blanchard (apud Schermerhorn et, al, 1999) se focalizam na situação contingencial da maturidade, ou prontidão dos subordinados, considerando a maturidade como a capacidade e a disposição de realizar uma determinada tarefa.

A teoria situacional dá ênfase aos comportamentos de tarefa e relacionamento, isto implica que a sua eficácia centra-se nas ações dos subordinados e em quatro comportamentos específicos do líder: narrar, vender, participar e delegar.

O estilo narrar é adequado para o nível de presteza baixa dos subordinados, e isto quer dizer que o líder define os papéis para as pessoas que são incapazes e estão inseguras para assumirem responsabilidades; o estilo vender tem a ver com os subordinados de média e baixa maturidade, e neste estilo o líder fornece tanto comportamento diretivo como comportamento de apoio para as pessoas que não são

capazes, mas desejam assumir a responsabilidade pela tarefa; no estilo participar, o líder e o subordinado partilham da tomada de decisão, e este estilo é melhor para os subordinados de alta maturidade: já que eles são capazes, mas não dispostos a assumirem responsabilidades, o que se pretende é que eles participem da tomada das decisões para aumentar o desejo de desempenhar a tarefa; finalmente, o estilo delegar se considera o melhor para alta maturidade, pois neste estilo o líder fornece pouca direção e apoio para o desempenho da tarefa: considerando que os subordinados são capazes, o líder permite que eles assumam as responsabilidades das tarefas que precisam ser feitas. (Robbins, 1999; Schermerthorn, et. Al, 1999).

### **Teoria da Troca Líder – membro.**

Nas revisões das teorias anteriores, pode se observar que o líder tem um comportamento geral para todos os subordinados. A teoria da troca líder – membro (TLM) argumenta que fatores situacionais e característicos dos subordinados fazem com que o líder estabeleça uma relação especial com um pequeno grupo de subordinados (Robbins, 1999).

O grupo de subordinados que tem a confiança e a atenção do líder é denominado como o grupo de dentro; por outro lado, nos subordinados que se encontram no grupo de fora, os relacionamentos com o líder são caracterizados pela formalidade, menor tempo de atenção e confiança e maior controle no desempenho das tarefas.

A teoria do TLM propõe que o líder deve categorizar os grupos para atingir os níveis de desempenho e satisfação, considerando o pressuposto de que o grupo de dentro é mais competente que os membros de fora.

## **Teoria Caminho Objetivo**

A teoria caminho objetivo desenvolvida por Robert House (apud Robbins, 1999) faz uma coleta das outras abordagens contingenciais, especialmente dos estudos da universidade de Ohio, e propõe um modelo contingencial no qual o trabalho do líder deve ajudar aos subordinados a atingirem suas metas e fornecer a direção necessária e/ou apoio para assegurar a compatibilidade entre suas metas e os objetivos gerais da organização.

Esta teoria considera que o principal papel do líder é ajustar seu comportamento em função das contingências situacionais que se encontram no ambiente de trabalho, portanto, ele deve ter a capacidade de compensar o que falta neste ambiente para que os subordinados possam ficar satisfeitos. Schermerhorn et al (1999, p. 229) exemplifica este conceito dizendo que “o líder pode ajudar a eliminar a ambigüidade do cargo, ou demonstrar que o resultado de um bom desempenho poderia gerar um pagamento melhor. O desempenho deve melhorar à medida que: (1) o esforço gera desempenho – expectativa; (2) e o desempenho gera uma recompensa valorizada – instrumentalidade”.

A teoria do caminho objetivo se baseia em quatro comportamentos essenciais de liderança. A liderança diretiva diz aos subordinados o que se espera deles e dá as diretrizes específicas de como realizar as tarefas, sendo este tipo de comportamento muito parecido com a dimensão da estrutura inicial dos estudos da Universidade de Ohio. A liderança de apoio focaliza-se nas necessidades, bem-estar e clima de trabalho dos subordinados, o qual lembra a dimensão de consideração dos citados estudos. A liderança participativa consulta os subordinados e utiliza suas sugestões antes de tomar decisões. A liderança orientada para realizações estabelece metas difíceis e a excelência do desempenho e mostra confiança na capacidade dos subordinados.

Neste modelo o líder apresenta características flexíveis em seu comportamento, isto quer dizer que ele pode se relacionar com os subordinados com qualquer um ou com

todos esses comportamentos, dependendo da situação, em contrapartida ao modelo de Fielder, que pressupõe um estilo de liderança único.

### **Modelo Participação – Líder**

O modelo contingencial da participação – líder é também conhecido como o modelo da liderança da árvore de decisão. Os criadores deste modelo são Victor Vroom e seus colegas, e nele se enfatiza o fato de que os líderes alcançam sucesso por meio das decisões eficazes (Wagner e Hollenbeck, 1999).

O modelo foi composto de uma árvore complexa de decisão que incorporava quatro estilos de decisão: autoritário (ou autocrático), consultivo, delegador e baseado no grupo (ou participativo). Destes estilos surgem sete contingências e cinco estilos de liderança alternativos. Qualquer dos estilos de decisão podem ser possíveis numa dada situação (Robbins, 1999).

### **Abordagens Contemporâneas da Liderança**

Além das abordagens apresentadas nas teorias transitivas da liderança, alguns autores (Barrier, 1999; Bennis, 2000; Carless, 1999; Flores e Utley, 2000; Robbins, 1999; Schemerhorn, 1999; Wagner e Hollembeck, 1999) consideram outras variáveis que constroem a liderança eficaz, as quais têm relação com o carisma, o moral, os valores, o gênero, a liderança transformacional e a liderança transacional.

A percepção que os subordinados têm do líder é um dos fatores chave nestas abordagens. Entretanto, outras características incorporam-se à análise das variáveis que tornam um líder bem sucedido, e estas considerações têm um caráter subjetivo, assim como também considerações próprias da organização.

### **Substitutos da liderança**

A gestão do líder orienta-se por procurar os meios possíveis para que os subordinados atinjam eficientemente seus objetivos e os da organização, isto que dizer que ele preocupa-se com a produtividade, considerando os processos produtivos e os interesses das pessoas, assim como também os da organização.

Quando as características das situações atuam no sentido de substituir o comportamento do líder, o desempenho do subordinado adquire condições gratificantes. Neste sentido, a satisfação na execução das tarefas faz com que a liderança não seja considerada como o fator que causa a eficiência organizacional.

Segundo Wagner e Hollembeck (1999), a liderança basicamente tende a ser neutralizada em duas situações: quando as tarefas são intrinsecamente gratificantes e existe um retorno objetivo quanto ao desempenho das tarefas, e também quando as ações são altamente formalizadas (regras, normas, padrões, procedimentos e assim por diante).

### **Teoria da atribuição da liderança**

Esta abordagem pretende criar um protótipo de liderança no qual os subordinados atribuirão ao líder o sucesso organizacional. Robbins (1999) manifesta que, na relação causa efeito, quando uma organização torna-se bem sucedida, tem que ser atribuído a algo. Portanto, nesta abordagem se considera a liderança como uma atribuição que as pessoas fazem a outros indivíduos, baseando-se na percepção de alguns traços do líder como inteligência, personalidade, sociabilidade, habilidades verbais, agressividade, compreensão e disposição para o trabalho.

Em sínteses, segundo Schemerhorn (1999), a teoria da atribuição tenta compreender as causas, avaliando responsabilidades e qualidades pessoais. Suas características principais são atribuir aspectos relevantes ao líder, considerando o

desempenho, e estabelecer um protótipo de liderança, o qual indica o comportamento que o líder vai ter em uma determinada situação.

### **Liderança carismática**

A liderança carismática é uma das abordagens mais citadas na literatura empresarial nos últimos tempos. Segundo Robert House (apud Schemerhorn, 1999), os líderes carismáticos são aqueles que, em virtude de suas habilidades pessoais, conseguem ter um efeito profundo e extraordinário sobre os seguidores.

A variável que faz com que o líder atinja a eficiência encontra-se em como ele é percebido pelos subordinados e, conseqüentemente, na legitimação que recebe deles. Warren Bennis (apud Robbins, 1999), em seus estudos sobre a liderança carismática, considera que o líder desenvolve habilidades e traços pessoais, em condições determinadas, que fazem com que ele tenha uma influência positiva sobre os subordinados, a qual quer dizer que o poder é socializado e concedido aos subordinados; ou fazem com que tenha uma influência negativa, a qual implica que o poder seja centralizado em si mesmo.

As características que usualmente são citadas na literatura empresarial consideram que a visão, a comunicação, a coerência e foco na visão e o conhecimento dos pontos fortes são os elementos essenciais que diferenciam os líderes carismáticos dos não carismáticos. Alguns autores (Bennis, 2000; Robbins, 1999; Schemerhorn, 1999) consideram que a liderança carismática está vinculada a componentes ideológicos que acontecem nos processos de mudança, os quais envolvem: introduzir pensamentos radicais e novos, inovações e riscos. A liderança carismática considera estes fatores e faz com que uma organização atinja seus objetivos através do aperfeiçoamento do desempenho e com a satisfação dos subordinados.

### **Liderança transacional**

Nesta abordagem encontram-se vários dos estudos das teorias transativas da liderança (estudos de Ohio, de Fielder, o caminho objetivo, a participação do líder). A ênfase que esta abordagem outorga à liderança encontra-se na capacidade do líder em guiar ou motivar seus seguidores na direção de metas estabelecidas, esclarecendo as exigências do papel e da tarefa. (Robbins, 1999).

Algumas das características que O'Tole (1998) concede ao gerenciamento podem se comparar com a liderança transacional, especificamente no que se refere à análise de procedimentos e condições de trabalho que se relacionam com o desempenho e com a satisfação dos subordinados. Esta característica tem semelhança com a definição que Bernard Bass (apud. Schemerhorn, 1999) faz da liderança transacional. Ele considera que a liderança transacional envolve trocas diárias entre os líderes e os subordinados e é necessária para que se consiga um desempenho de rotina de comum acordo entre líder e subordinado.

As características da liderança transacional como uma habilidade gerencial é corroborada nas afirmações de Masi e Cooke (2000), no sentido de que a liderança transacional está caracterizada pela troca de uma coisa de valor por outra entre o líder e o subordinado e a intervenção do líder nos processos organizacionais por meio do monitoramento e correção dos erros.

### **Liderança transformacional**

A liderança transformacional considera os argumentos da liderança carismática como base para sustentar seus princípios. Masi e Cooke (2000), ao definirem esta abordagem, indicam que seu conceito foi introduzido por Burns em 1978 para descobrir os processos pelos quais líderes efetuam mudanças radicais no panorama e no comportamento dos subordinados.

Estes autores (Masi e Cooke, 2000) consideram que a liderança transformacional envolve a instigação do orgulho, da auto-estima e da confiança no líder, e seu poder está centralizado na articulação e no reforço da visão da organização. As características da influência do líder sobre os subordinados incorpora o carisma, a estimulação intelectual, a consideração individualizada, a inspiração e a influência idealizadora.

A liderança transformacional se constrói sobre a base da liderança transacional e tenta desenvolver a capacidade crítica dos subordinados. Este estilo de liderança ocorre quando o líder se preocupa com ampliar e elevar os interesses dos subordinados e dos demais e com a conscientização e a aceitação das implicações da missão do grupo (Robbins, 1999; Schermerhorn, 1999).

Uma das características que identificam aos líderes transformacionais é que eles articulam uma visão, atuam de forma não tradicional, encorajam o desenvolvimento individual, empregam a tomada de decisão participativa e promovem um ambiente de trabalho cooperativo e de confiança.

Bergamini (1994) considera que os líderes carismáticos produzem motivação em seus seguidores, e seus efeitos incluem incremento no comprometimento com a visão e a missão articulada pelo líder. Por outro lado, a liderança transacional envolve gerenciamento pela exceção, intervenção e correção do comportamento e isto pode levar a ações negativas e a baixo desempenho por parte dos subordinados.

As abordagens da liderança, segundo os autores apresentados, pretendem analisar a eficácia da liderança através de variáveis específicas. Nelas encontram-se os elementos da complexa função da liderança em relação os traços pessoais, características dos seguidores e da situação.

As teorias transitivas da liderança permitem-nos conhecer os estilos de decisão produzidos pela influência de uma das variáveis que envolvem a figura do líder. Nestes aportes a liderança transacional sustenta seus princípios, na qual o estilo de decisão do líder tem orientações para a consideração das necessidades dos funcionários (orientação para a relação ou preocupação pelas pessoas); para a estrutura iniciadora (orientações para a tarefa ou preocupação com a produção) e para o intercâmbio líder – grupo, o qual estimula as atividades internas no grupo e fora dele. Neste sentido pode se dizer que a liderança transacional tem uma orientação nos processos de liderança para atingir uma meta específica.

Por outro lado, a liderança transformacional tem componentes subjetivos que idealizam os objetivos organizacionais. Neste estilo de liderança, o líder e os subordinados se envolvem com a visão e a missão. Uma de suas principais características é que ele surge em mudanças radicais que envolvem mudança de pensamentos, estratégias de produtividade e participação ativa no ambiente econômico, político ou social.

David Cohem (2000) considera que a liderança parece ser mais necessária quanto mais estável for a situação e que não existem líderes ideais, pois cada organização terá de encontrar sua própria fórmula de liderança, adequada a sua cultura, ao seu negócio ou ao seu mercado.

Isto quer dizer que os líderes do futuro serão conhecidos mais pelo que entregam do que pelo que dizem, mais pelo que moldam do que pelo que contêm, mais pelas intenções que criam do que pelos resultados. Neste sentido o sucesso da liderança tem a ver com aperfeiçoar os caminhos para atingir os resultados e visualizar a satisfação que produz ao atingir as metas, considerando principalmente a motivação como um meio de obter o envolvimento dos subordinados na visão da organização.

Considerando que a liderança relaciona-se com o atendimento de objetivos organizacionais, é importante conhecer alguns dos aspectos da mudança organizacional para ter um melhor entendimento do relacionamento dos líderes com os subordinados em relação à dinâmica organizacional.

### **Mudança Organizacional**

Uma das percepções que se tem da mudança é a susceptibilidade de que as organizações possam escolhe-la como uma das formas de obter competitividade. Os estudos organizacionais têm esclarecido que a mudança apresenta diversos elementos que fazem com que as organizações a encarem, levando em consideração as possibilidades de escolha das estratégias (mudança planejada) e seu caráter determinista, na qual as organizações estão sujeitas a fatores contingenciais (mudança emergente). Alguns autores (De Geus, 1997; Kao, 1997; Kotter, 1996; Handy, 1995) salientam que a competitividade é obtida pelas estratégias que as organizações utilizam para se antecipar às exigências do ambiente. Eles mencionam a necessidade de considerar a organização como um sistema aberto, onde se tenha a capacidade de se antecipar aos possíveis requerimentos do ambiente mediante processos de mudança planejada.

Wilson (1993) ao se referir às abordagens da mudança, relaciona o voluntarismo com a mudança planejada e a abordagem determinista com a mudança emergente. Esta diferenciação serve de análise à participação do líder formal na implementação da mudança. Na abordagem voluntarista, os líderes têm a capacidade de escolher as estratégias para implantar a mudança, pois eles podem melhorar a eficácia operacional nos diversos processos de trabalho. Isto quer dizer, levar as estratégias de mudanças ao plano operacional mediante o melhoramento racional das atividades (Mintzberg, 1998; Ulrich, 1997). No caso da abordagem determinista, o líder está condicionado às situações externas ou àquelas que emergem da organização e não são susceptíveis de serem planejadas. Isto quer dizer que a sua capacidade de escolha encontra-se limitada aos fatos situacionais.

Considerando que o papel relevante do líder formal na abordagem voluntarista da mudança é a sua capacidade de escolha das estratégias, cabe indicar as perspectivas da mudança que podem se apresentar na organização, as quais influenciam nas gestões do líder formal. Motta (1997) classifica os focos da mudança em seis perspectivas apresentadas no quadro 1.

A ação planejada deve considerar as perspectivas de mudança como elementos de informação e análise, para atingir os objetivos prioritários da mudança. Portanto, a gestão do líder formal, para a solução de problemas e geração das idéias inovadoras, precisa considerar o aspecto central do problema e identificar a perspectiva na qual encontra-se a mudança.

Quadro I.

<b>PERSPECTIVAS DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL POR OBJETIVOS DE PROCESSOS DE MUDANÇA</b>			
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS DE PROCESSO DE MUDANÇA</b>		
	<b>OBJETIVOS PRIORITÁRIOS DA MUDANÇA</b>	<b>PROBLEMA CENTRAL A CONSIDERAR</b>	<b>PROPOSIÇÃO PRINCIPAL PARA AÇÃO INOVADORA</b>
<b>ESTRATÉGICA</b>	COERÊNCIA da ação organizacional	Vulnerabilidade da organização às mudanças sociais, econômicas e tecnológicas	Desenvolver novas formas de interação da organização com seu ambiente
<b>ESTRUTURAL</b>	ADEQUAÇÃO da autoridade formal	Redistribuição de direitos e deveres	Redefinir e flexibilizar os limites formais para o comportamento administrativo
<b>TECNOLÓGICA</b>	MODERNIZAÇÃO das formas de especialização, do trabalho e de tecnologia	Adequação da tecnologia e possibilidade de adaptação	Introduzir novas técnicas e novo uso da capacidade humana
<b>HUMANA</b>	MOTIVAÇÃO, satisfação pessoal e profissional e maior autonomia no desempenho das tarefas	Aquisição de habilidades, desenvolvimento individual e aceitação de novos grupos de referência	Instituir um novo sistema de contribuição e de redistribuição
<b>CULTURAL</b>	COESÃO e identidade interna em termos de valores que reflitam a evolução social	Ameaças à singularidade e aos padrões de identidade organizacional	Preservar a singularidade organizacional, ao mesmo tempo em que se desenvolve um processo transparente e incremental de introduzir novos valores
<b>POLÍTICA</b>	REDISTRIBUIÇÃO dos recursos organizacionais segundo novas prioridades	Conflitos de interesses por alteração nos sistemas de ganhos e perdas	Estabelecer um novo sistema de acesso aos recursos disponíveis

Fonte: Motta, 1997

A seguir as principais considerações sobre as perspectivas da mudança:

- Na perspectiva estratégica, para considerar as fraquezas da organização em termos de competitividade, é preciso encontrar uma coerência na ação organizacional de forma que se desenvolvam formas de interação com seu ambiente.

- Na perspectiva estrutural, o problema pode se encontrar na redistribuição de direitos e deveres, pelo qual torna-se necessária uma adequação da autoridade formal para flexibilizar a estruturação formal dos cargos.

- Na perspectiva tecnológica, os problemas causados pela inadequação das novas tecnologias podem-se considerar como o objetivo para modernizar as formas de especialização do trabalho, cuja finalidade pretende introduzir novas técnicas e novo uso da capacidade humana.

- Na perspectiva humana, a motivação é o principal tema de análise, pois neste campo se salienta a satisfação pessoal e profissional e a maior autonomia no desempenho de tarefas. Os fatores culturais que ameaçam a identidade organizacional consideram-se como o problema a atingir na perspectiva cultural, pelo qual a busca da coesão e identidade apresenta-se como o referencial para preservar a singularidade organizacional e a fixação dos valores.

- Na perspectiva política, os conflitos de interesses por alteração nos sistemas de ganhos e perdas fazem com que a redistribuição dos recursos organizacionais seja o mecanismo para encontrar um sistema de acesso aos recursos disponíveis.

O quadro das perspectivas da mudança apresentado por Motta (1997) serve como um referencial para conhecer e identificar as manifestações das perspectivas de mudança na gestão do líder formal, e fazem ligações entre elas, principalmente das influências que recebe a perspectiva humana das outras perspectivas de mudança.

Segundo Motta (1997), os modelos organizacionais são, apenas, formas particulares de se ver um fenômeno global. A mudança organizacional pode ser

analisada sob diferentes perspectivas e, nas suas vantagens, pode se ressaltar a susceptibilidade de valorizar certos fatores (temas e unidades básicas de análise) para focalizar a mudança em algumas das suas perspectivas. Nas desvantagens pode se indicar a dificuldade de enxergar as oportunidades devido à tendência de focalizar a mudança em uma só perspectiva.

Além de considerar as perspectivas de mudança como uma fonte de análise para a gestão do líder formal, o conjunto de valores que a organização pretende adotar para se tornar competitiva requer diversos fatores para fortalecer o planejamento da mudança. O'Tole (1998) considera que, ao liderar mudanças, alguns dos fatores que fazem com que a mudança tenha sucesso são a análise dos valores das pessoas e dos grupos organizados.

Em um processo de mudança planejada existem diversos elementos que podem se considerar para se antecipar às dificuldades da implantação de processos de melhoramento e adoção de novos valores. O'Tole (1998) leva em consideração diversos aspectos a atingir para implementar uma mudança organizacional, os quais se cita no Quadro II:

Quadro II.

### **Processos de implementação da mudança organizacional**

<b>As mudanças tiveram o apoio da diretoria</b>
Em virtude da natural lentidão do processo de mudança de toda a cultura de uma grande organização, os seus líderes precisam assumir o compromisso de um trabalho longo e difícil que lhe é inerente - compromisso que inclui uma mudança do próprio comportamento.
<b>Mudanças são realizadas baseadas em valores característicos da corporação</b>
As organizações não são formadas com uma filosofia ou um conjunto de valores coerentes. Elas evoluem, pragmaticamente, com o passar do tempo, e tomam corpo em função da experiência. Novos valores não se criam por decreto.

<b>As especificidades das mudanças não foram impostas de cima para baixo</b>
Ao contrário, todos os níveis da corporação participaram, ampla e abertamente, de todos os estágios do processo.
<b>As mudanças foram holísticas</b>
Em virtude da complexa inter-relação de todos os elementos de uma cultura, a mudança de um deles requer mudanças em todos para se obter consistência quanto a objetivos, estratégias, recompensas, estruturas, treinamento, estilo de gerenciamento e sistemas de controle.
<b>As mudanças foram planejadas</b>
O processo de longo prazo foi mapeado previamente. Houve, ainda, um período de educação no qual os funcionários eram informados sobre a natureza e a finalidade do esforço. O processo foi pulverizado em tarefas pequenas e factíveis.
<b>As mudanças foram realizadas nas vísceras da organização</b>
Relações de poder, acesso às informações e sistemas de recompensa, tudo deve ser modificado de forma compreensível.
<b>As mudanças foram tratadas sob o ponto de vista dos agentes externos</b>
O objetivo da mudança é atender, da maneira mais eficiente possível, às necessidades de todos os agentes externos ( <i>stakeholders</i> ) da empresa. Assim sendo, a origem principal do impulso e direcionamento das mudanças encontra-se no ambiente externo, em geral, entre os clientes.
<b>As mudanças tornam-se constantes</b>
Considerando que o ambiente está em permanente oscilação e as necessidades dos agentes externos não é estático, a solução é institucionalizar um processo de mudança contínua.

Fonte: O'Tole, 1998.

O processo de implantação da mudança apresentado por O'Tole (1998) considera os elementos indispensáveis para que a liderança possa gerir na mudança organizacional. Alguns dos fatores citados são o comprometimento que a diretoria deve ter para com a adoção dos valores e o compromisso de liderar com eficiência perante os inúmeros desafios. Outro aspecto que cabe ressaltar é a ação participativa que se promove na tomada de decisões, especialmente naquelas que envolvem mudanças de processos e resultados de melhoramento em curto prazo. A gestão de liderar mudanças deve considerar as informações do ambiente externo à organização, assim como também do ambiente interno, para adequar a gestão às especificidades da mudança.

Os elementos de análise citados no processo de implantação da mudança servem como um referencial para fazer ligações entre os fatores facilitadores e os inibidores da mudança em relação com a gestão do líder formal. Assim, dependendo das situações nas quais acontece a mudança, os elementos de apoio da diretoria, valores, participação, abrangência das mudanças, planejamento, consideração dos agentes externos e constância na mudança, poderiam se tornar fatores que ajudariam na implantação da mudança ou, caso contrário, que as dificultariam.

A implementação das ações de melhoramento operacional que vão permitir que uma nova filosofia de trabalho possa ser inserida no plano operativo e pessoal pode ter repercussões no sentido de resistências das pessoas às mudanças. Kotter (1997, p. 48, 50) cita que “um dos muitos problemas das empresas complacentes é a severidade e o conservadorismo que dificultam o aprendizado (...). A questão consiste em neutralizar a miopia interna com dados externos. Em um mundo de rápidas transformações, a miopia interna pode ser fatal”. Autores como Maslow (apud Fadimam e Franger, 1986) e Argyris (1992) mencionam que estas “resistências” às mudanças são mecanismos de defesas naturais nas pessoas, conseqüentemente, situações que lhes produzem ameaças podem provocar nelas sentimentos de perda do *status quo*, o qual é um dos principais fatores que podem ser considerados como inibidores da mudança organizacional.

Na implantação da mudança organizacional apresentam-se fatores que podem inibir ou podem facilitar a mudança organizacional. A seguir indicam-se algumas considerações sobre estes fatores.

### **Fatores Inibidores da Mudança Organizacional**

O pressuposto básico que Argyris (1992) salienta nas denominadas “defesas empresariais” é que os seres humanos odeiam perder o controle das suas ações. Situações que ameaçam as suas rotinas cotidianas fazem com que eles reajam em defesa

das suas crenças e regras. Considerando que as organizações compõem-se por grupos de pessoas, este sentimento de defesa tende a ser compartilhado por eles favorecendo a complacência que está contida nos elementos que produzem a resistência à mudança organizacional. Na citação de Argyris (1992) que se faz a seguir pode se observar como a complacência e o *status quo* manifestam-se nas pessoas quando situações novas encontram-se em seu entorno.

“Sempre que os seres humanos defrontam-se com qualquer assunto que possa se tornar significativamente embaraçoso ou ameaçador agem de maneira a evitar, da melhor forma que puderem, a situação de ameaça. Para que essa atitude funcione, deverá ser escamoteada. A estratégia básica envolve, então, a habilidade de evitar o problema e a de escondê-lo” (1992, p. 31).

Além de considerar as rotinas defensivas como fatores inibidores da mudança organizacional, existem outros fatores inibidores; de fato, alguns deles poderiam se tornar inibidores na medida em que se moldem as necessidades e características da organização.

Wilson (1993), ao fazer sua análise sobre a mudança planejada, a considera como um processo e como uma implementação. No primeiro caso, trata-se da estrutura da mudança, como ela é construída e os componentes que apresenta. No segundo caso, considera a gestão de implementação, o que se faz para tratar a resistência à mudança. As condições técnicas da mudança poderiam se constituir em fatores inibidores, ou seja, no processo da mudança podem-se apresentar incongruências com relação aos objetivos organizacionais, isto quer dizer que tecnicamente não está bem estruturado o plano de mudança. No caso da implantação da mudança, a gestão do líder formal pode ser

inadequada, isto quer dizer que, mesmo que a mudança tecnicamente esteja bem estruturada, a gestão do líder formal não atinge os requerimentos processuais e operacionais para evitar ou diminuir fatores inibidores da mudança.

Algumas das características da perspectiva humana da mudança podem ser relacionadas às condições na qual o trabalho é feito para chegar ao entendimento de como os fatores inibidores da mudança organizacional dificultam a gestão do líder formal. Estas características são: situações de relacionamento interpessoal, plano de carreira, sistema de remuneração, canais de comunicação, etc (Herzberg, apud Robbins, 1999).

Nas considerações da perspectiva humana, os fatores motivacionais que influem no comportamento das pessoas são considerados como fatores facilitadores. No seguinte segmento, citam-se alguns destes fatores.

### **Fatores facilitadores da mudança organizacional**

A gestão do líder formal nos fatores facilitadores da mudança organizacional contempla aquelas situações alavancadoras que vão permitir sucesso na sua implementação. Os fatores facilitadores podem ser considerados como estratégias que pretendem ser o alicerce para tratar as situações inibidoras da mudança e que procuram estabelecer compromissos nas pessoas em relação à aceitação da mudança (Bitencourt e Ruas, 1996). Neste sentido, o alvo da gestão nos fatores facilitadores é minimizar a resistência à implantação da mudança mediante ações específicas para as quais o líder formal estabelece os elementos alavancadores e incorpora gestões para operacionalizar os objetivos da mudança dentro um ambiente favorável.

Hronec (apud Bitencourt e Ruas, 1996) identifica quatro agentes facilitadores: Comunicação, Treinamento, Recompensa e *Benchmarking*, salientando os aspectos positivos de cada um deles. No caso da Comunicação, indica que a resistência se produz pela falta de comunicação ou pela deficiência em seus canais formais e informais. No Treinamento, faz referência às habilidades críticas para atuar nos problemas e as focaliza no treinamento técnico e comportamental. Na Recompensa, cita o reconhecimento moral e econômico em nível individual e de grupos. No *Benchmarking* resgata a procura de um modelo de eficiência, a fim para obter uma boa *performance* e salienta os indicadores de resultados e os processos.

A análise da gestão do líder formal em relação aos fatores facilitadores e aos inibidores deve considerar o desenvolvimento das habilidades de liderança para superar os grandes desafios da competitividade. Isto quer dizer que o sucesso da gestão para a implantação da mudança organizacional requer conhecimento do processo, assim como também dos fatores que podem dificultar ou alavancar a sua implantação.

Liderar a mudança organizacional, segundo O'Tole (1998) e Kotter (1997), implica em transformações que vão desde o melhoramento daquilo que se está fazendo (processos) até a partilha de novos valores orientados a criar organizações sadias e bem sucedidas. Mas, para chegar a estes objetivos, o líder formal tem que ser percebido como um agente de mudança e fazer com que a sua influência seja o seu mais importante recurso para atingir os objetivos organizacionais em relação à mudança.

Segundo Strebel (2000), o fracasso dos grandes programas de mudança tem pelo menos uma causa comum: os líderes formais e os subordinados vêem a mudança de forma diferente. Os líderes formais percebem a mudança como uma oportunidade de competitividade e de benefícios individuais e grupais. Por outro lado, para os subordinados, a mudança representa algo disruptivo e intrusivo.

Diversos tipos de gestão podem ser desenvolvidos pelo líder formal para reduzir as resistências que a implantação da mudança produz, não obstante, a gestão deve considerar os fatores motivacionais e as especificidades da mudança. Os pressupostos de Kotter (1999. p. 15), que abordam a temática do por que fracassam as tentativas de mudança, consideram que, para implantar ações planejadas de mudança, tem que se levar em consideração os seguintes passos:

- Infusão de um senso de urgência, o qual analisa as realidades do mercado e da competição, identifica e discute as crises efetivas ou potenciais e as grandes oportunidades.
- Formação de uma poderosa coalizão orientadora que integra um grupo com bastante poder para liderar o esforço da mudança e motiva o grupo para o trabalho conjunto, como equipe.
- Criação da visão, a qual ajuda a direcionar o esforço da mudança e permite elaborar estratégias para a realização da visão.
- Divulgação da visão e das estratégias utilizando todos os veículos possíveis e ensinando os novos comportamentos, pelos exemplos da coalizão orientadora.
- Capacitação das outras pessoas para atuarem conforme a visão. Este item ajuda a eliminar os obstáculos da mudança, altera os sistemas e estruturas que comprometem seriamente a visão, encoraja a assumir riscos e idéias, atividades e ações não tradicionais.
- Planejamento e promoção de vitórias em curto prazo, cuja finalidade é a programação de melhorias de desempenho, promoção das melhorias e o reconhecimento e as recompensas dos empregados que participaram da melhoria.
- Consolidação das melhorias e desenvolvimento de novas mudanças para o aproveitamento maior da credibilidade para a mudança dos sistemas, estruturas e políticas que não se enquadram na visão; para contratação, promoção e desenvolvimento dos empregados capazes de implementar a visão; e para o revigoramento do processo, com novos projetos, temas e agentes de mudança.

- Institucionalização das novas abordagens, a qual se entende como a ênfase nas conexões entre os novos comportamentos e os eixos da empresa, assim como o desenvolvimento de meios para assegurar a formação de lideranças e a sucessão.

Nesses passos observa-se que a mudança envolve numerosas fases e que a eliminação de etapas apenas cria a ilusão de velocidade e não produz resultados satisfatórios (Kotter, 1999). A meta que se pretende atingir com estes passos é desenvolver uma maneira de gerenciar a organização em períodos de mudança para reduzir as resistências e tornar as organizações competidoras dentro de um ambiente desafiador.

Além das considerações sobre a liderança e a mudança organizacional, é importante conhecer a dinâmica do comportamento das pessoas contidas nas teorias da motivação.

### **Motivação**

O estudo da motivação frequentemente é utilizado na literatura empresarial para facilitar o estudo do comportamento organizacional. Uma das principais razões para o uso das suas abordagens é a interdependência que a motivação tem com vários estudos da administração, entre eles: a liderança e a mudança organizacional.

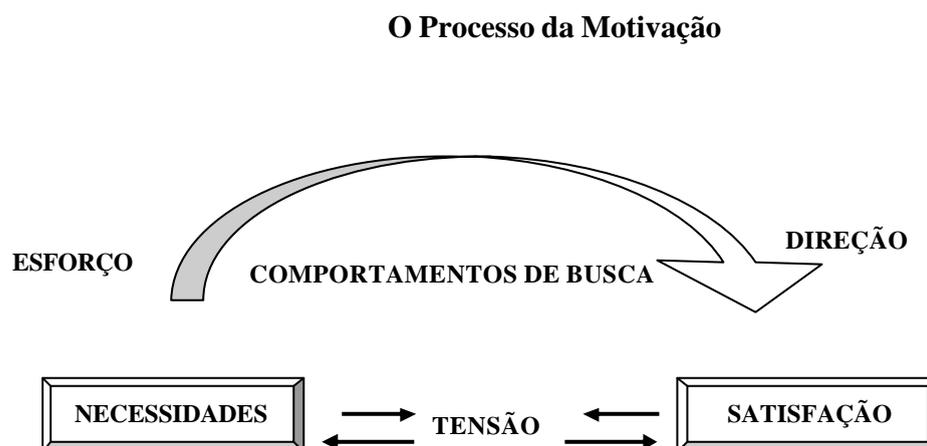
É necessário compreender, em geral, o conceito da motivação e o contexto em que é empregado, para conhecer sua interligação com os fatores que facilitam e inibem a mudança, assim como também a gestão do líder no atendimento aos objetivos do grupo e da organização.

Robbin (1999), em sua definição, enfatiza três elementos fundamentais, os quais sintetizam as diferentes abordagens da motivação. Estes elementos chave na sua definição são: o esforço, as metas organizacionais e as necessidades. Este autor define a

motivação como a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade de esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo.

A conduta das pessoas, tanto individualmente como em grupos, está, de certa forma, condicionada por um estado interno ou necessidade, que faz com que a meta a atingir seja atraente e, de alguma maneira, desafiante. Neste sentido, o esforço que eles empregam para se libertar da situação de tensão produzida pela insatisfação de uma necessidade faz com que as pessoas estruturem sua conduta na busca de meios para reduzir aquela tensão (figura 2).

Figura 2



Fonte: Adaptado Robbins, 1999.

Uma questão que pode ser observada na definição da motivação é a satisfação das necessidades das pessoas. Por outro lado, no ambiente organizacional, segundo Evans e Lindsay (1995), um dos maiores motivadores das organizações é a necessidade de permanecerem no negócio. Portanto, o fator chave na motivação encontra-se na capacidade de procurar a compatibilidade e a coerência entre as necessidades dos

indivíduos e as metas da organização, além de estabelecer as condições adequadas para que o esforço empregado pelas pessoas logre reduzir a tensão e possam ser atendidos os objetivos comuns (Robbin, 1999).

Nas abordagens tradicionais da motivação, os autores têm categorizado as abordagens em modelos de conteúdo e modelos de processos na motivação. Aos primeiros, correspondem os aportes de Abraham Maslow, Clayton Alderfer, David McClelland, Frederick Herzberg e Douglas McGregor; e, aos segundos, correspondem as contribuições de Skinner, da teoria da expectativa e da teoria da equidade.

No processo de motivação a pessoa orienta seus esforços em direção a uma necessidade insatisfeita, e esta situação cria um estado interno de tensão que condiciona o comportamento de busca de ações para reduzir a tensão e satisfazer aquela necessidade. O fato de que o esforço seja maior, não quer dizer que a tensão será reduzida, então é preciso que o esforço ganhe em qualidade e esteja direcionado por metas organizacionais coerentes. Entretanto, embora a definição das metas seja importante, os resultados a serem atingidos têm de ser atraentes.

Segundo vários autores (Robbin, 1999; Evans e Lindsay, 1995, Schmerhorn et al, 1999), há duas classes básicas de teorias da motivação: os modelos de conteúdo e os modelos de processo.

### **Modelos de conteúdo da motivação**

Neste grupo de modelos das teorias da motivação, descreve-se como e por que as pessoas se sentem motivadas para trabalhar. Segundo Evans e Lindsay (1995, p. 305), “se não se dá aos empregados o clima adequado de motivação, para aunar seus esforços e cumprir com as metas da empresa, o resultado pode ser o conflito, o baixo rendimento, assim como também o baixo nível de qualidade”. Nas teorias do modelo de conteúdo da motivação, apresentam-se os pilares fundamentais da motivação. Estes estudos serviram

para posteriores pesquisas que visavam analisar empiricamente o comportamento das pessoas nas organizações.

A este grupo pertencem as teorias das hierarquias das necessidades de Abraham Maslow, as teorias X e Y de Douglas McGregor e a Teoria da Motivação - Higiene de Frederick Herzberg.

### **A Teoria de Hierarquia de Necessidades.**

Os estudos de Abraham Maslow são provavelmente os mais conhecidos estudos das teorias da motivação. Na teoria da hierarquia de necessidades, Maslow formula a hipótese de que dentro de cada ser humano encontram-se hierarquias de cinco necessidades (fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização). Na medida em que cada uma destas necessidades (de baixo para cima) se tornam substancialmente satisfeitas, a seguinte torna-se dominante.

No sentido prático, a hierarquia de necessidades divide-se em dois grupos. Ao primeiro grupo ou de baixa ordem pertencem as necessidades fisiológicas e de segurança, e ao segundo grupo ou de alta ordem pertencem as necessidades sociais, de estima e de auto-realização. Esta divisão obedece ao pressuposto de que as necessidades de baixa ordem são satisfeitas, em grande parte, por situações externas (condições de trabalho), e as necessidades de alta ordem são satisfeitas dentro das pessoas, através dos fatores motivacionais (Robins, 1999).

Os estudos de Maslow consideram que o empregador tem que conhecer o nível de necessidade em que o trabalhador se encontra e tem que se preocupar em satisfazer aquele nível e o que próximo superior. Esta afirmação sustenta-se no fato de que um trabalhador não encontra motivação em uma necessidade satisfeita, ele procura um nível superior o qual lhe proporcione uma situação interna de tensão.

Embora a teoria da hierarquia de necessidades tenha sido amplamente reconhecida, ela tem recebido críticas com relação à falta de validação empírica de seus pressupostos. De fato, na teoria desenvolvida por Maslow, se percebe um grande interesse por analisar o processo da motivação com base na satisfação de necessidades, mas não apresenta uma sustentação empírica outorgada pelas pesquisas neste campo.

Pesquisas adicionais foram feitas dando origem a uma teoria de hierarquia de necessidades revisada, a qual utilizou os argumentos da Teoria de Maslow e deu-lhe sustentação empírica. A teoria ERC, de Clayton Alderfer, considera a existência de três grupos de necessidades centrais (existência, relacionamento e crescimento). No grupo da existência, o interesse está orientado a prover as exigências materiais básicas de nossa existência (níveis de necessidades fisiológicas e de segurança da pirâmide de Maslow). No grupo de relacionamentos, a principal característica é o desejo que as pessoas sentem pelas relações interpessoais. Esta característica tem como ponto de referência os níveis de necessidades sociais e de estima da teoria de hierarquia de necessidades. Ao terceiro grupo (crescimento), correspondem o desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, relacionado com as categorias de estima e auto-realização da citada teoria (Robbins, 1999).

Segundo Aldefer (apud Robbins, 1999, p. 112), a teoria ERC se diferencia da hierarquia de necessidades de Maslow no sentido de que a primeira demonstra que “mais de uma necessidade pode estar funcionando ao mesmo tempo, e, se a gratificação de uma necessidade de nível é reprimida, o desejo de satisfazer uma necessidade de nível mais baixo aumenta”.

### **Teoria Motivação–Higiene**

Frederick Herzberg (apud Robbin, 1999, p. 110) propõe na Teoria Motivação-Higiene a crença de que “a relação de um indivíduo com seu trabalho é básica e que sua atitude em relação a este trabalho pode determinar bem o sucesso ou fracasso do

indivíduo”. Para chegar a esta proposta, Herzberg considerou os resultados das suas pesquisas com relação ao que as pessoas querem de seus trabalhos, considerando como alicerce o ambiente externo e o trabalho do indivíduo.

Nas perguntas da pesquisa que permitiram chegar às conclusões da motivação-higiene, se solicitava aos trabalhadores que contassem sobre as ocasiões em que eles se sentiram extremamente bem e as ocasiões em que se sentiram extremamente mal em seus trabalhos. Na análise das respostas, Herzberg e seus associados notaram que havia padrões sistemáticos nas respostas e que elas poderiam atribuir os comportamentos dos indivíduos a fatores de higiene no contexto que afetam a insatisfação no trabalho e fatores de motivação no contexto que afetam a satisfação no trabalho (Schermerhorn, 1999).

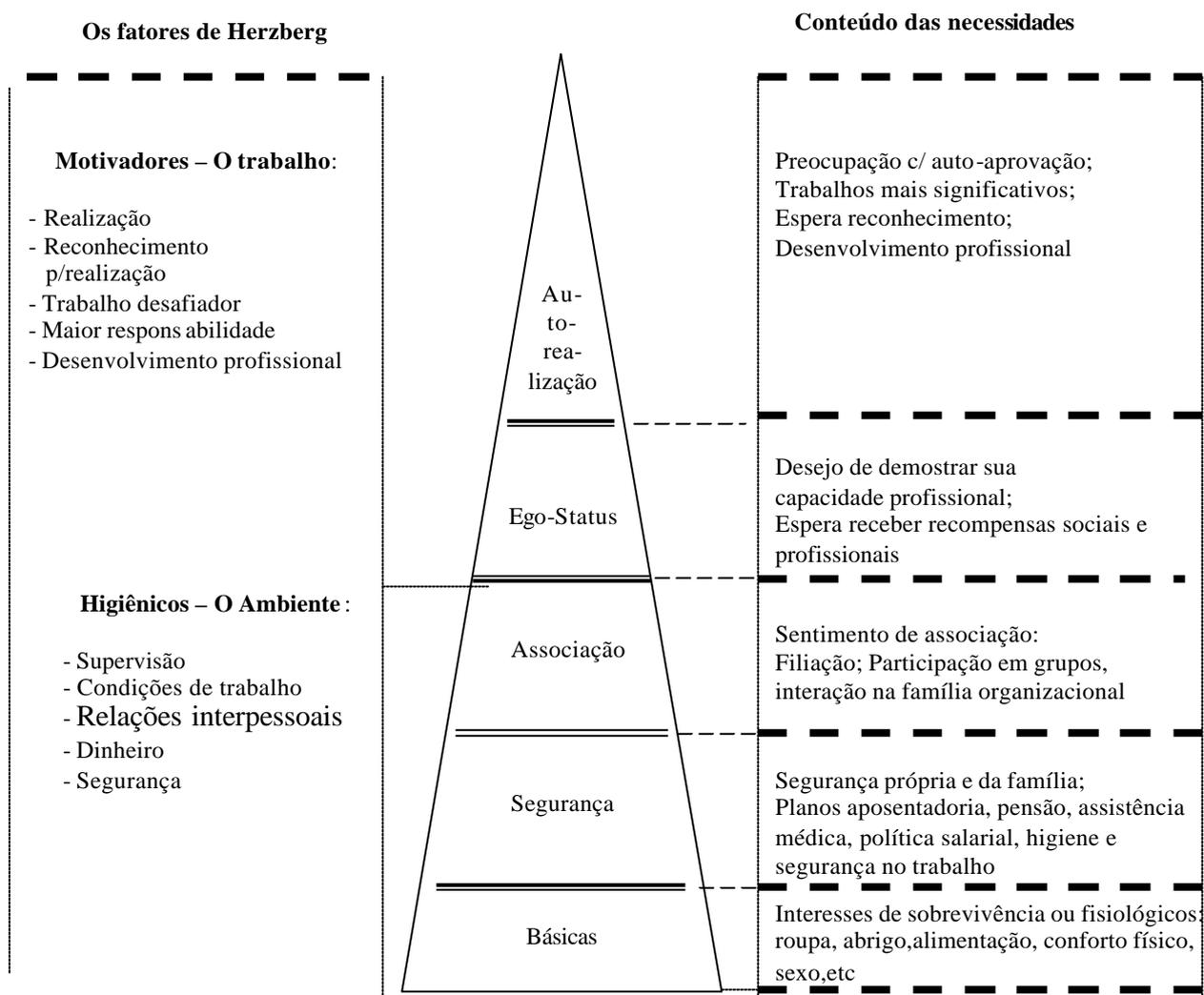
As descobertas dos estudos indicam a existência de um contínuo duplo, no qual os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional; isto quer dizer que o oposto de satisfação é não satisfação, e o oposto de insatisfação é não insatisfação (Chiavenato, 2000; Robbin, 1999; Schermerhorn, 1999). Aqueles fatores relacionados à insatisfação foram chamados de higiênicos, e os que causam satisfação foram denominados como fatores de motivação.

De acordo com a Teoria da Motivação-Higiene, os fatores higiênicos são encontrados no contexto do ambiente de trabalho, têm mais a ver com o ambiente em que as pessoas trabalham do que com a natureza do trabalho em si. A expressão higiênico, inclusive, pressupõe o caráter preventivo e profilático, no sentido de evitar a insatisfação com o ambiente e com o trabalho. Os fatores insatisfacientes incluem: condições de trabalho e conforto; políticas da organização e administração; relações com o supervisor; salários, e outros fatores do contexto do cargo. (Herzberg, apud Chiavenato, 2000; Robbin, 1997; Schermerhorn, 1999).

Os fatores de motivação consideram o conteúdo do trabalho e refletem diretamente o que a pessoa faz diariamente no trabalho. Seus efeitos de satisfação são duradouros, os quais estão diretamente relacionados com a excelência na produtividade. Os fatores satisfacientes incluem: delegação de responsabilidades; liberdade de decidir como executar o trabalho; promoção; simplificação do cargo; e outros fatores relacionados com as tarefas e aos deveres com o cargo em si.

Figura 3

### Relações entre as teorias de Herzberg e Maslow



Fonte: Cury, 2000

O atendimento dos fatores que causam insatisfação trazem uma sensação de bem-estar para o trabalhador e, a diminuição ou desaparecimento destes fatores não causa motivação. Para que o trabalho seja motivador, Herzberg propõe o enriquecimento das tarefas, o qual consiste de uma tentativa de melhorar o conteúdo do cargo ou propositadamente de ampliar a responsabilidade, os objetivos e o desafio das tarefas. Por outro lado, paralelo ao enriquecimento das tarefas, a melhora dos fatores motivacionais constitui uma forma para melhorar a satisfação e o desempenho no trabalho.

Segundo Robbin (1999) os detratores da Teoria Motivação-Higiene colocam em suas críticas as seguintes considerações:

- O uso é limitado por sua metodologia, isto quer dizer que seus pressupostos se baseiam na relação do comportamento e com os resultados: os resultados são bons, as pessoas estão bem; por outro lado, as pessoas culpam o ambiente pelo fracasso.
- A fidedignidade da metodologia é questionada pelos parâmetros de escolha dos fatores e sua interpretação.
- A teoria oferece só uma explicação da satisfação no trabalho. Não é de fato uma teoria de motivação.
- Não foi utilizada uma medida global de satisfação.
- As teorias Motivação-Higiene ignoram variáveis situacionais.
- Não se comprova, de fato, uma relação entre satisfação e produtividade. Na metodologia não se incluem dados relevantes sobre produtividade.

Apesar das críticas, a teoria de Herzberg tem sido amplamente utilizada nos meio acadêmico e organizacional. Ela constitui-se em uns dos pilares dos estudos da motivação, junto com a teoria de Maslow. Inclusive, até certo ponto, as conclusões destes dois autores parecem coincidir em que os níveis mais baixos de necessidades humanas têm relativamente pouco efeito na motivação quando os níveis superiores foram atendidos.

Nas relações entre as teorias de Maslow e Herzberg, conclui-se que da teoria da hierarquia de necessidades os sistemas referentes aos níveis de auto-realização e ego-status são fontes de motivação do trabalho (fatores de motivação que afetam a satisfação no trabalho). Os sistemas restantes da hierarquia de necessidades foram identificados como de insatisfação potencial. Por outro lado, os fatores motivadores da hierarquia de Maslow (auto-estima e status) e os fatores que causam satisfação no trabalho (fatores motivadores da Teoria Motivação-Higiene) estão orientados para o trabalho e os fatores de higiene, assim como os níveis inferiores da hierarquia de necessidades, foram identificados como geradores de comportamentos dirigidos a assuntos sem relação direta com o próprio trabalho (Cury, 2000).

### **Teoria X e Teoria Y**

Os pressupostos que Douglas McGregor faz na teoria X e na teoria Y refletem uma das preocupações da escola behaviorista: compreender a dinâmica do comportamento humano em relação ao trabalho.

McGregor (apud Cury, 2000; Robbin, 1999) propôs duas visões distintas de seres humanos uma delas em uma conotação negativa, rotulada como teoria X, e a outra, de conotação positiva, rotulada como teoria Y. O pressuposto das duas teorias são as convicções a respeito da natureza humana na base das decisões e das visões dos gerentes.

Cury (2000. P. 31), na análise que ele faz dos pressupostos de McGregor, considera que as discrepâncias entre as metas organizacionais e as individuais “decorrem não tanto da negligência dos dirigentes quanto à motivação humana, mas de atitudes gerenciais fundamentadas em premissas inadequadas quanto às espécies de motivação envolvidas”.

Os pressupostos envolvidos na teoria X consideram que o gerente percebe no comportamento dos trabalhadores que eles preferem ser dirigidos, que não desejam assumir responsabilidades e que procuram segurança acima de tudo. Em síntese, que o pressuposto é que os trabalhadores estão motivados por dinheiro, vantagem do emprego e ameaça de punição (Cury, 2000).

Os gerentes identificados nesta teoria estruturam sua gestão na base do controle rigoroso, caracterizado pela falta de confiança nos subordinados. Ainda nesta perspectiva, pode se observar um estilo gerencial baseado no controle mediante a autoridade. A teoria X supõe que necessidades de baixa ordem dominam aos seres humanos, e, por outro lado, os indivíduos obtêm relativo sucesso quando o homem ainda se encontra nos estágios relativos às necessidades dos três primeiros sistemas de Maslow ou fatores higiênicos, de Herzberg (Cury, 2000; Robbin, 1999).

Nos pressupostos envolvidos na teoria Y, McGregor (apud Cury, 2000, p. 33) considera que, na organização, “a colaboração humana é dosada muito mais pela sensibilidade de os gerentes descobrirem como utilizar o potencial representado pela força de trabalho disponível do que pelos limites da natureza humana”.

Analisando as teorias X e Y desde o ponto de vista do problema, observa-se que na teoria X a causa da ineficácia organizacional encontra-se na base do comportamento negligente dos recursos humanos. Por outro lado, na teoria Y as causas devem ser pesquisadas nos métodos gerenciais de organização, direção e controle, isto quer dizer que a teoria Y transfere o problema para os gerentes.

As contribuições dos pressupostos da teoria de McGregor representam para as organizações uma estratégia de execução do trabalho por meio dos outros, já que, se as pessoas desejam realizar o trabalho, lhes foram outorgadas as condições e oportunidades necessárias para agirem com responsabilidade, maturidade e criatividade, tomando decisões e tornando significativo seu desempenho organizacional.

## **A Teoria de Necessidades de McClelland**

A teoria de necessidades de David McClelland afirma que os indivíduos podem adquirir necessidades de realização, de poder e de filiação no decorrer do tempo e como resultados das experiências individuais de cada um (Schermerhorn, 1999).

Nos estudos de McClelland e seus associados, utilizaram-se testes projetivos que mediam as motivações inconscientes. Utilizando o teste da percepção temática (TPT), eles pediam às pessoas que olhassem figuras e que escrevessem histórias a respeito do que vêem.

McClelland encontrou vários aspectos comuns nessas histórias e descobriu que algumas pessoas têm um forte desejo de exceder, de sair-se bem em relação a um conjunto de padrões, de lutar pelo sucesso (necessidades de realização), e que outras têm a necessidade de fazer os outros se comportarem de uma maneira como eles não teriam se comportado (necessidades de poder) e, finalmente, que um terceiro grupo de pessoas tem o desejo por relações interpessoais amigáveis e próximas. (Robbin, 1999; Schermerhorn, 1999).

Nas conclusões dos estudos, McClelland sugere que os indivíduos com predomínio das necessidades de realização vão preferir um trabalho em que haja responsabilidade individual e metas desafiadoras. Estes indivíduos altamente realizadores vão se diferenciar dos outros pelo seu desejo de fazer as coisas de forma melhor. As pessoas com altas necessidades de poder vão preferir um trabalho em que haja oportunidades de influenciar os outros e obter atenção e reconhecimento pessoal, preferem ser colocadas em situações competitivas e orientadas ao *status* e tendem a se preocupar mais com o prestígio e ter influência sobre os outros de que com um desempenho eficaz. As pessoas com alta necessidade de afiliação vão preferir um trabalho com relações interpessoais e oportunidades de comunicação, preferem situações

de colaboração a competição e desejam relacionamentos que envolvam um alto grau de compreensão mútua (Robbin, 1999; Schermerhorn, 1999).

As conclusões de McClellan pressupõem que estas necessidades são aprendidas. Portanto, se os perfis de necessidades associados a sucesso no trabalho forem intensificáveis, poderia se ensinar às pessoas a desenvolver esses perfis como recursos para que tenham um excelente desempenho.

Ao analisar individualmente algumas das necessidades, McClellan percebeu que uma pessoa tende a satisfazer sua necessidade de poder sendo um realizador destrutivo, que abusa do poder para satisfazer suas necessidades. Neste caso, a necessidade de poder adquire uma característica de pessoal. Por outro lado, quando ela tem uma característica social (necessidade de poder social), a pessoa reflete o desejo de usar o poder para satisfazer somente pessoas. Finalmente, o último argumento de McClelland propõe que, quanto mais alto o nível do indivíduo sobre uma organização, maior é a motivação de poder do ocupante (Robbin, 1999; Schermerhorn, 1999).

### **Teorias de Processo**

As teorias de conteúdo e de processo da motivação são complementares entre si. As primeiras descrevem os aspectos da motivação, e as teorias de processo descrevem os processos de pensamento através dos quais as pessoas optam por uma ação dentre outras e influenciam as decisões quanto ao comportamento no trabalho (Schermerhorn, 1999). A seguir apresentam-se algumas das considerações contidas nas teorias de processo da motivação.

### **Teoria da Equidade**

A teoria da equidade se fundamenta na noção de comparação do equilíbrio entre o que alguém faz (e o que recebe) e o que os outros fazem (e recebem). O precursor desta teoria, Stacey Adams, considera que as pessoas atingem um estado de

consciência motivador quando avaliam o resultado de seu trabalho (Schermerhorn, 1999).

Os pressupostos desta teoria consideram que as pessoas reagem em relação sentida da justiça nas recompensas (Robbin, 1999). Neste sentido, elas fazem comparações entre os ganhos nos resultados do trabalho e os insumos que as pessoas colocam. Portanto, a tendência é a de comparar a proporção dos resultados e dos insumos com os ganhos e insumos de outras pessoas.

Nas comparações proporcionais dos resultados-insumos que as pessoas fazem em relação aos outros, três possíveis percepções influenciam na motivação delas. A primeira se produz quando as proporções são menores do que das outras; nesse caso, as pessoas sentem injustiça devido a fato de estar sub-recompensadas. Quando as proporções são iguais, elas sentem equidade, e, quando suas proporções são maiores, as pessoas sentem injustiças devido ao fato de estarem super-recompensadas. Este estado de tensão na equidade motiva as pessoas a fazerem alguma coisa para superar esta situação e restaurar o senso da equidade (Schermerhorn, 1999; Robbin, 1999).

Quando as pessoas se sentem prejudicadas em relação aos resultados de seus esforços, elas possivelmente farão uma das seguintes opções:

- Reduzir ou não empregar o esforço no desempenho do trabalho (mudar os insumos do trabalho).
- Aumentar seu pagamento produzindo um volume de trabalho maior com menor qualidade (modificar os resultados).
- Comparar-se a um colega diferente (mudar os pontos de comparação ou distorcer as percepções de si mesmo).
- Racionalizar que a iniquidade é apenas temporal e vai ser resolvida futuramente (distorcer as comparações ou as percepções dos outros).

- Escolher uma referência diferente ou tentar mudar os insumos ou resultados da pessoa comparada.
- Abandonar a situação (demitir-se).

Segundo Robbin (1999) e Schermerhorn (1999), quando as pessoas percebem justiça nos procedimentos de recompensa, embora estejam insatisfeitas com o pagamento, o sentimento de iniquidade é aceito, mas elas esperam que se reduzam ao mínimo as conseqüências negativas da iniquidade percebida.

### **Teoria da Expectativa**

A teoria da expectativa é talvez umas das teorias da motivação com maior aceitação devido às evidências que a sustentam. Segundo Robbin (1999), quando uma pessoa acredita que o resultado de um esforço vai ser satisfatório em relação às suas metas pessoais, estará motivada para empregar um alto nível de esforço.

A teoria da expectativa, também conhecida como modelo contingencial de Victor Vroom, tem como questão básica: “o que determina a boa vontade de um indivíduo para dispendir esforço pessoal para trabalhar em tarefas que contribuem para o desempenho de uma unidade de trabalho e da organização? Segundo os pressupostos desta teoria, as pessoas vão fazer o que podem quando quiserem fazê-lo” (Schermerhorn, 1999. P. 91).

As bases do modelo contingencial de Vroom encontram-se nos termos: expectativa, instrumentalidade e valência. A expectativa “é a probabilidade determinada por uma pessoa que terá o esforço no trabalho acompanhado por um alto nível e desempenho de tarefa alcançado (...). A instrumentalidade é a probabilidade de que vários resultados de trabalho poderão ocorrer como conseqüência do desempenho da tarefa (...). A valência é o valor que o indivíduo atribui aos possíveis resultados de trabalho” (Schermerhorn, 1999. P. 92).

Estes termos estão relacionados entre si, portanto, para atingir os objetivos organizacionais, deve-se desenvolver as habilidades adequadas, treinar as pessoas, fornecer os recursos necessários e clarificar as metas (expectativas), deve-se esclarecer as relações desempenho-recompensa (instrumentalidade), e deve-se identificar as necessidades e disponibilizar as recompensas para essas necessidades (Schermerhorn, 1999).

Outras contribuições da teoria da motivação consideram variáveis específicas como fatores motivadores das pessoas para atingirem um bom desempenho. A variável das recompensas extrínsecas é utilizado na teoria de avaliação cognitiva. Segundo esta teoria, as recompensas externas (salário, promoções) dadas a uma pessoa em reconhecimento a um bom desempenho fazem diminuir o interesse intrínseco na tarefa, a razão se sustenta no fato de que o pagamento seria considerado como um condicional do desempenho e os elementos e o interesse da tarefa se reduziriam. Por outro lado, em tarefas monótonas as recompensas externas aumentariam a motivação intrínseca, pelo fato de que as pessoas por si têm baixo interesse pela tarefa. Neste sentido, segundo Robbin (1999, p. 115), “a teoria da avaliação cognitiva pode ser relevante para aquele conjunto de empregos organizacionais que estão no meio – aqueles que não são nem extremamente monótonos nem extremamente interessantes”.

Na base da abordagem cognitiva, a teoria de determinação de metas utiliza como variável motivadora os propósitos dos indivíduos. O pressuposto básico desta teoria utilizado por Edwin Locke (apud Robbin, 1999) é que a fonte de motivação das pessoas em relação ao trabalho se encontra no desafio das metas e nas condições para atingi-las. Na relação do esforço, desempenho e resultados, o elemento como o *feedback* apresenta-se como um recurso altamente motivador nas pessoas, que faz com que elas gerenciem de melhores formas seus esforços para atingirem uma meta. Além do *feedback*, os fatores de comprometimento, auto-eficácia e cultura têm influência na

relação metas-desempenho e fazem com que o indivíduo encontre a motivação para atingir uma meta.

### **Desenho do raciocínio teórico da pesquisa**

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.

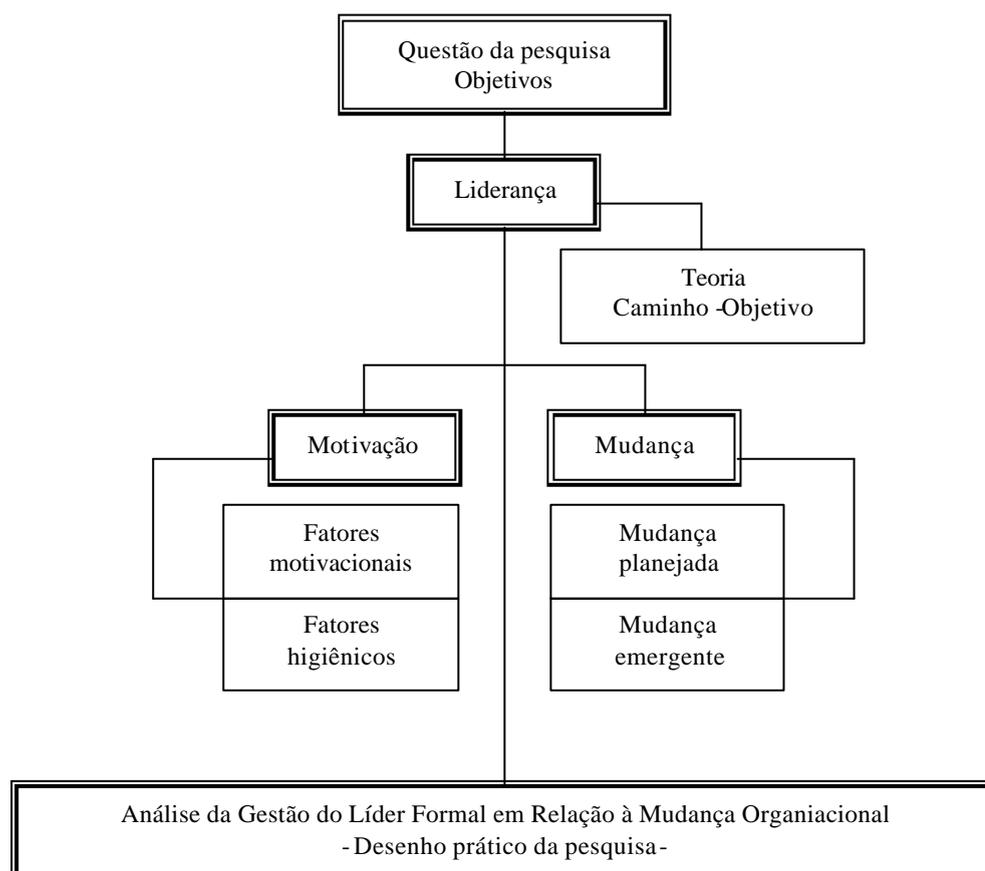
A liderança tem a missão de transmitir às pessoas os objetivos organizacionais que pretende atingir. Esta missão implica que os líderes devem possuir legitimidade ou aceitação nos subordinados (Hersey e Blanchard, 1993; Markides, 1999). A liderança também é considerada como a capacidade de influenciar 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 atores da busca da competitividade organizacional.

No desenho do raciocínio teórico da pesquisa, se considera à liderança como a conjunção dos diversos elementos que convergem na gestão do líder em relação à mudança organizacional (figura 4). Neste desenho, as contribuições das teorias motivacionais (teoria da motivação-higiene) e das abordagens da mudança (mudança planejada e emergente) orientam o raciocínio teórico da pesquisa 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 4

#### Desenho teórico da pesquisa



Vários autores (Argyris, 1992; Cañizares, 2001; Martin, 1999; Kotter, 1997) consideram que a implementação da mudança produz nas pessoas rejeição à incorporação de novas formas de comportamento, pelo fato delas 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, quando 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), etc.

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 por 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 outorguem legitimidade à 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 dos 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 proporciona.

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, de liderança e os demais fatores psicossociais que estão subjacentes às prescrições institucionais e linhas de autoridade formalmente estabelecidas. (Motta, 1997 p. 99)

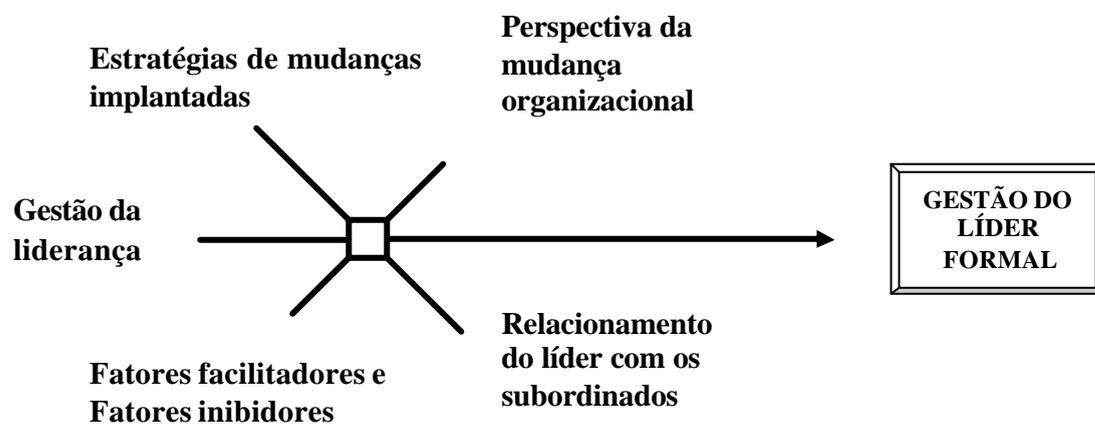
A gestão do líder formal também pode ser analisada sob a ótica das dimensões da mudança. Alguns estudos (Elster, 1994; Morgan, 1976; Price Waterhouse, 1998, Wilson, 1993) consideram que a gestão do líder pode encontrar nos preceitos da mudança planejada os elementos necessários para formular as estratégias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

se antecipar aos acontecimentos de natureza contingencial que podem afetar a organização.

Embora o raciocínio teórico da pesquisa permita fazer inferências sobre quais os fatores facilitadores e os inibidores da mudança que apresentaram-se na gestão do líder formal na implementação das Secretarias Unificadas, faz-se necessário elaborar uma estratégia de aproveitamento das informações para facilitar o trabalho em campo. Neste sentido, elaborou-se um desenho prático da pesquisa (figura 5), cuja finalidade é construir uma tática para analisar a gestão do líder formal em relação à implementação da mudança e organizar as informações da aplicação das ferramentas de coleta de dados.

Figura 5

#### Desenho prático da pesquisa



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 prático da pesquisa está formado por cinco áreas que integram os objetivos específicos e as áreas de análise do questionário. O desenho está integrado pelas estratégias de mudanças implementadas nas Unidades, pelas perspectivas da mudança organizacional, pela gestão do líder formal, pelos fatores facilitadores e inibidores da implementação das Secretarias Unificadas e pelas características da liderança.

Os desenhos do raciocínio teórico e prático da pesquisa são ferramentas que permitem esclarecer o panorama da gestão do líder formal e as implicações da implementação da mudança. Além de clarificar o caminho do procedimento metodológico, estas ferramentas permitem estruturar os procedimentos que integram os preceitos teóricos e práticos com a questão, pressuposto e os objetivos da pesquisa.

## PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

### Classificação

As características da pesquisa inerentes à gestão do líder formal em relação à implementação da mudança organizacional fazem com que se procure, nos métodos e técnicas de pesquisa, os procedimentos mais adequados para atingir os objetivos estabelecidos. A pesquisa foi classificada como qualitativa, com o tipo de projeto: avaliação formativa e estudo de caso.

A pesquisa qualitativa permite realizar procedimentos orientados para a descoberta de novos valores ou relações e verificar ou ampliar um conhecimento já existente (Godoy, 1995; Martinelli, 1994). A pesquisa qualitativa, segundo Godoy (1995), envolve obtenção de dados descritivos sobre instituições, pessoas, lugares e processos e permite 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 da pesquisa está em verificar como determinado fenômeno se manifesta nas atividades, procedimentos e interações diárias. Esta abordagem contribui para o esclarecimento da questão da pesquisa devido ao fato de que as categorias de análise da perspectiva humana, os fatores facilitadores e os fatores inibidores da mudança organizacional podem ser estudados.

A pesquisa é um estudo de caso, já que visa analisar uma situação em particular (Secretarias Unificadas da UFRGS) e examinar um fenômeno (gestão do líder formal) dentro de seu contexto (Godoy, 1995; Roesch, 1999).

## **Estudo de Caso**

### **Universidade Federal do Rio Grande do Sul –UFRGS**

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul–UFRGS, com sede em Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul, foi instituída pelo decreto estadual No. 5.758, de 28 de novembro de 1934, e federalizada pela lei No. 1.254, de 4 de dezembro de 1950, sendo uma autarquia dotada de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial (Estatuto e Regimento Geral. UFRGS, 1996).

A Escola de Farmácia e Química, fundada em Porto Alegre em 1895, marcou o começo da história da UFRGS, seguido pela Escola de Engenharia, em 1896. Estas Escolas iniciaram também a educação de nível superior no Rio Grande do Sul. Ainda no século XIX foram fundadas as Faculdades de Medicina e Direito, sendo que esta última marcou, em 1900, o início dos cursos humanísticos no Rio Grande do Sul.

O agrupamento das unidades: Escola de Engenharia (institutos de Astronomia, Eletrônica e Química Industrial); Faculdade de Medicina (Escolas de Odontologia e Farmácia); Faculdades de Direito (Escola de Comércio); Faculdade de Agronomia e Veterinária; Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras; e o Instituto de Belas Artes, deu início à Universidade de Porto Alegre (28 de novembro de 1934). Em 1947, adquiriu a denominação de Universidade do Rio Grande do Sul, com a incorporação da Faculdade de Odontologia de Pelotas e Faculdade de Farmácia, de Santa Maria. Em 1950, a Universidade foi federalizada, passando à esfera administrativa da União, sendo denominada Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

A UFRGS ocupa uma área de 22.876.154 m<sup>2</sup>, sendo mais de 360 mil m<sup>2</sup> de área construída, totalizando mais de 300 prédios em seus quatro campi (Campus Central, Campus da Saúde, Campus Olímpico e Campus do Vale) e na Estação Experimental, construída por 1.600 ha, no município de Eldorado do Sul (Universidade Viva. UFRGS, 1996-1998).

A UFRGS, comunidade de professores, alunos e pessoal técnico-administrativo, tem por finalidade essencial a educação superior e a produção de conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico, integrados no ensino, na pesquisa e na extensão (Estatuto e Regimento Geral. UFRGS, 1996).

Segundo o Estatuto e Regimento Geral (1996), a UFRGS está estruturada por órgãos da administração superior, Hospital Universitário, unidades universitárias, institutos especializados e centros de estudos interdisciplinares.

O Conselho Universitário–CONSUN – é o órgão máximo de função normativa, deliberativa e de planejamento da Universidade. O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE – é um órgão técnico com função deliberativa, normativa e consultiva sobre ensino, pesquisa e extensão, está integrado pelo Plenário e por câmaras de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão, cujas competências serão definidas em seu Regimento Interno. O Conselho dos Curadores –CONCUR – é o órgão fiscalizador da gestão econômico-financeira, na forma de lei. A Reitoria é o órgão executivo que coordena e supervisiona todas as atividades universitárias.

As Unidades Universitárias destinam-se ao exercício das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão. Estão compostas pelos institutos centrais, os quais são unidades que atuam, predominantemente, no domínio do conhecimento fundamental, e pelas faculdades e escolas, as quais são unidades que atuam nas áreas do conhecimento aplicado.

### **Secretarias Unificadas**

As Secretarias Unificadas são as estruturas administrativas das Unidades de Ensino que possuem ambientes únicos de trabalho. Essas estruturas foram estabelecidas pela necessidade de reestruturação das Secretarias das Unidades de ensino, as quais

visavam melhorar a qualidade do atendimento à comunidade universitária. O motivo da implementação das Secretarias Unificadas foi a falta de pessoal nas Unidades e a disposição do Governo Federal do não preenchimento das vagas deixadas pelos funcionários que por algum motivo deixavam as Unidades.

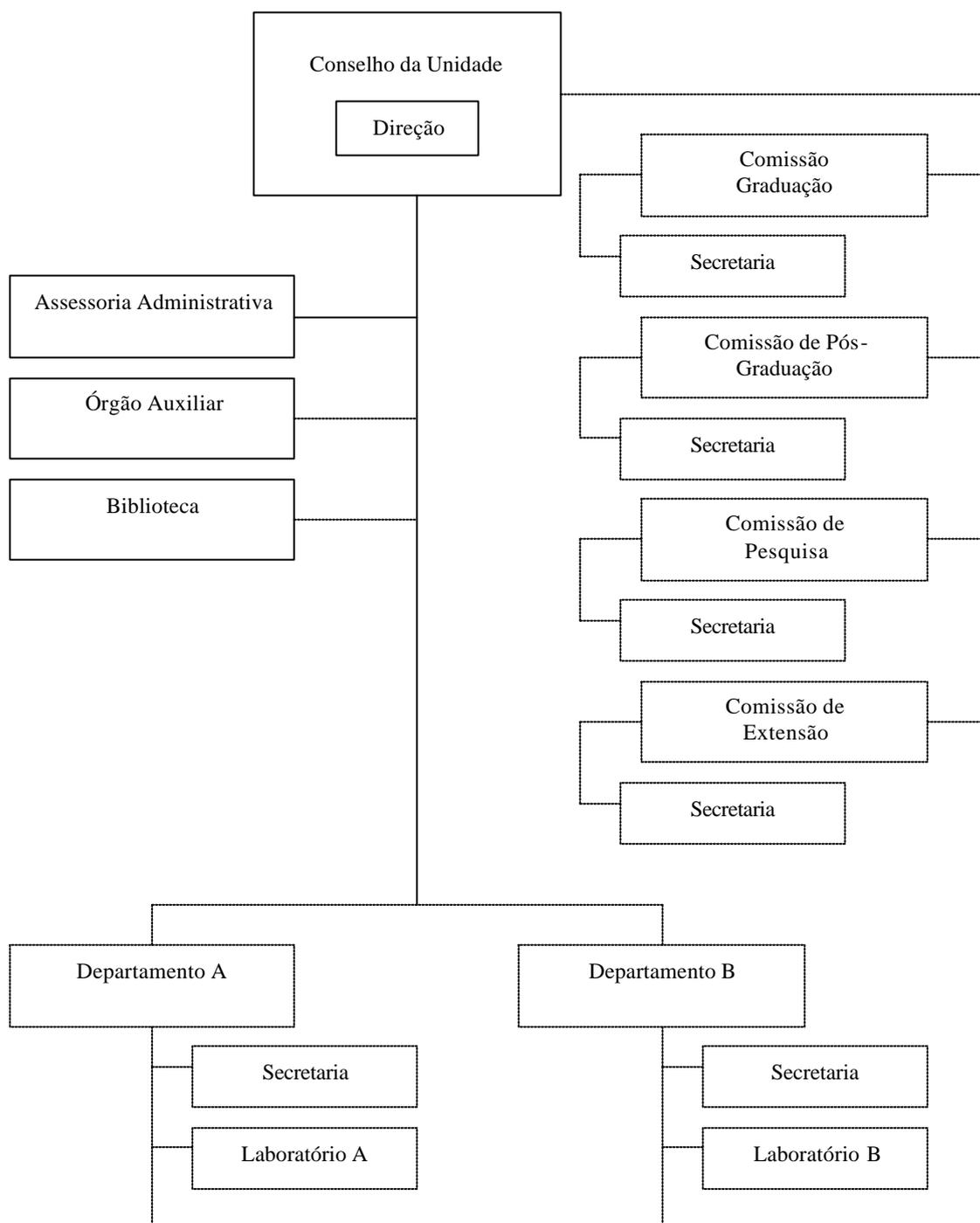
As Secretarias Unificadas tiveram atividades isoladas das Unidades sem a participação da Administração Central. O objetivo pretendido foi procurar uma eficácia operacional através da reestruturação e unificação das secretarias dos diversos Departamentos, Assessorias Administrativas, Órgãos Auxiliares e Bibliotecas (figura 5).

A seguir as Unidades de Ensino que possuem ambientes únicos de trabalho.

- Instituto de Geociências
- Instituto de Matemática
- Escola de Administração
- Escola de Educação Física
- Escola de Enfermagem
- Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação
- Faculdade de Veterinária

A implementação de Secretarias Unificadas não tem uma data oficial de estruturação. Segundo informações fornecidas pelo Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Pró-Reitoria de Recursos Humanos e pela Comissão Permanente do Pessoal Técnico Administrativo, o Instituto de Matemática foi o precursor desta iniciativa, seguido pelo Instituto de Geociências e posteriormente pela Escola de Enfermagem e, as outras Unidades aos poucos foram aderindo a esta idéia e implementaram, com experiências diferentes, as Secretarias Unificadas.

Figura 6

**Esboço Padrão para Unidades Universitárias**

Fonte: Universidade Viva. UFRGS. 1996-1998

No ano 1993, a Escola de Enfermagem promoveu um Seminário dirigido para os Técnicos Administrativos, cuja finalidade foi discutir temas concernentes à criação de um ambiente único de trabalho. Prévio este Seminário, o Instituto de Geociências elaborou os primeiros estudos sobre a idéia das Secretarias Unificadas, através do trabalho de conclusão de pós-graduação de um dos funcionários da Unidade. Um estudo similar foi feito na Escola de Enfermagem no trabalho de conclusão de graduação de um dos seus funcionários no ano 1996.

No ano 1999, criou-se uma comissão de reestruturação das Secretarias, a qual promoveu várias reuniões para tratar destes assuntos com os líderes formais das Unidades. Atualmente estas Unidades que possuem ambiente único de trabalho encontram-se na fase de adaptação às mudanças e formalização dos novos procedimentos de trabalho.

A implementação das Secretarias Unificadas nas Unidades apresentou diversas experiências. Algumas Unidades conseguiram ter, em termos relativos, um bom sucesso na implementação, e outras têm dificuldades de adaptação de diversas índoles, inclusive voltaram ou têm intenções de voltar às Secretarias por departamentos ou setores.

### **Técnicas utilizadas na coleta de dados**

As técnicas de obtenção de dados visam obter resultados em forma de verificação dos principais conceitos utilizados na análise da gestão do líder formal em relação às mudanças na implementação das Secretarias Unificadas. As técnicas utilizadas são: a entrevista estruturada, o questionário, a observação sistemática e a análise de documentos.

### **Entrevista estruturada**

A entrevista é uma técnica de coleta de dados bastante adequada para obter informações do fenômeno em estudo, utilizando pessoas escolhidas como fonte de

informação. Gil (1999, p. 121) considera que “a entrevista estruturada desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e relação permanece invariável para todos os entrevistados”.

As perguntas utilizadas no roteiro da entrevista consideram os objetivos específicos da pesquisa, os quais são os mesmos que se salientam nas áreas de análise do questionário (vide anexo 1). A seguir, as perguntas formuladas aos entrevistados:

1. Quais foram as estratégias (atividades, procedimentos) da implementação do processo de unificação das Secretarias?
2. Quais foram as características da mudança no processo de unificação das Secretarias?
3. Quais os fatores que facilitaram e que inibiram o processo de unificação das Secretarias?
4. Qual é a característica da liderança na Secretaria Unificada?
5. Qual a gestão atual do líder formal na Secretarias Unificadas?

### **O questionário**

Gil (1999, p. 128) define o questionário como uma “técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc”.

O questionário utilizado está formado por 53 itens com opções de respostas fechadas e 3 itens, no final do questionário, 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 (vide anexo II).

Os cinco temas dos blocos de informações, nos quais está estruturado o questionário, correspondem aos objetivos específicos da pesquisa, e as afirmações citadas nos seus itens têm base na revisão bibliográfica da pesquisa. A seguir, as considerações e o referencial de autores que formam o questionário:

### **Estratégias implementadas**

O propósito deste bloco é obter informações relacionadas com aquilo que tem sido feito nas Unidades de ensino da UFRGS em termos de estratégias implantadas. O'Tole (1998) e Mintzberg (1998) identificam várias questões que se apresentam nos processos de implementação da mudança.

Dos nove itens do primeiro bloco de informações, sete correspondem a algumas das considerações de liderança citadas por O'Tole (1998), as quais fazem referência ao envolvimento da Direção com as mudanças, a inclusão dos valores nos planos da mudança, a participação e o envolvimento dos funcionários, a abrangência e a constância do plano da mudança. Os dois itens restantes correspondem aos aportes do Mintzberg (1998), os quais referem-se à capacidade de escolha das estratégias de mudança.

### **Perspectivas da mudança organizacional**

A finalidade deste segundo bloco de informações é utilizar os aportes de Motta (1997) relacionados com as perspectivas da mudança organizacional e realizar afirmações com cada uma dessas perspectivas, de tal forma que as pessoas identifiquem qual delas teve predomínio nas Unidades de Ensino da UFRGS.

Motta (1997) considera cinco perspectivas na mudança organizacional: tecnológica, humana (comportamental), cultural, política e estrutural. Além destas perspectivas, como um complemento ao estudo das perspectivas da mudança, inclui-se um item sobre as considerações de planejamento das estratégias descritas por Mintzberg (1998).

### **Fatores facilitadores e fatores inibidores da mudança organizacional**

A intenção básica desta parte do bloco de informações é conhecer aquilo que representa os principais fatores que facilitaram e que inibiram o processo de criação das Secretarias Únicas nas oito Unidades de Ensino da UFRGS, assim como obter informações que permitam identificar práticas das teorias motivacionais implícitas na perspectiva humana da mudança organizacional, a qual é o referencial de análise da pesquisa.

Os itens que fazem referência aos fatores facilitadores estão baseados nas considerações de Honrec (apud Bittencourt e Ruas, 1996) que consideram a comunicação, o treinamento, o reconhecimento e o *benchmarking* como fatores que alavancam (quando bem utilizados) os processos de implementação de mudanças, e nos aportes de Herzberg (apud Cury, 2000), que consideraram as relações interpessoais, o plano de carreira, o reconhecimento, a delegação e as responsabilidades e o crescimento e desenvolvimento pessoal como fatores que facilitam as ações de implementação de mudanças.

Entretanto, os itens que referem-se aos fatores inibidores estão baseados nos aportes teóricos de Herzberg (apud Cury 2000), os quais salientam aspectos higiênicos e motivacionais. As informações dos aspectos higiênicos servem para a análise das condições de trabalho; portanto, as afirmações citadas, neste segmento do questionário, consideram a divisão das tarefas e estrutura organizacional, as condições físicas e

psicológicas de trabalho e supervisão como fatores inibidores da mudança organizacional.

### **Relacionamento do líder com os subordinados**

A finalidade deste segmento do questionário é obter informações para interpretar o relacionamento do líder com os subordinados como possíveis fatores facilitadores e/ou inibidores. As afirmações feitas estão relacionadas com: as categorias operacionais da liderança; a preocupação pela motivação; a comunicação; a participação na tomada de decisões e a legitimidade reconhecida pelos subordinados em relação ao líder formal; as teorias transitivas da liderança, nas quais se fazem afirmações sobre a teoria dos traços; a abordagem comportamental e a abordagem situacional. As afirmações feitas nestes itens têm como base as considerações teóricas de alguns autores relacionados ao tema. Entre eles, salientam-se: Likert (apud Bergamini, 1994); Wagner e Hollembeck (2000) e Robbins (1999).

### **Gestão da liderança na mudança organizacional**

As afirmações feitas nesta parte do questionário têm a ver com a gestão da liderança na mudança organizacional. As afirmações citadas consideram os argumentos utilizados por Kotter (1997), os quais relacionam-se com aquilo que deveria se contemplar nos planos de mudança organizacional: estabelecer um senso de urgência na necessidade da mudança, desenvolvimento das equipes de trabalho, visão, comunicação, *empowerment*, credibilidade, orientação ao cliente (interno e externo), a produtividade, assim como percepções da mudança (Kotter, 2000).

Uma das características do questionário utilizado são as relações muito próximas dos temas dos blocos de informações. Assim, nas afirmações sobre as estratégias implantadas, as perspectivas da mudança organizacional, os fatores facilitadores e os inibidores, o relacionamento do líder com os subordinados e a gestão da liderança na mudança organizacional, existem fatores análogos aos preceitos da

perspectiva humana, os quais são os alicerces para a análise da gestão do líder formal. Esta característica sustenta a justificativa, a questão da pesquisa e aproxima o pressuposto da pesquisa com os resultados a serem obtidos.

Na aplicação dos questionários, dividiu-se em formulários A (Líderes formais – Direção, Vice-Direção, Chefes, Coordenadores Assessores Administrativos-) e formulários B (Subordinados -Técnicos Administrativos). Embora os questionários sejam iguais, fez-se esta divisão para identificar os líderes formais e os subordinados e poder realizar as análises levando em conta os critérios destas categorias em forma conjunta e/ou individual.

### **Observação sistemática**

Segundo Gil (1999, p. 114), “na observação sistemática, o pesquisador, antes da coleta de dados, elabora um plano específico para a organização e o registro das informações. Isto implica estabelecer, antecipadamente, as categorias necessárias à análise da situação”.

O procedimento metodológico e as técnicas de coleta de dados (entrevistas e questionário) utilizadas na pesquisa são complementares. Portanto, na observação sistemática, o pesquisador pode inferir na interpretação dos dados, além da verificação dos objetivos, se valendo das suas percepções obtidas nas entrevistas informais com funcionários da Pró-Reitoria de Recursos Humanos e da Comissão permanente de técnicos administrativos da UFRGS, e durante as entrevistas estruturadas com os Diretores das Unidades de ensino.

### **Análise de documentos**

Esta técnica de coleta de dados tem como finalidade obter informações relevantes para o estudo, as quais se encontram nos arquivos da Pró-Reitoria de Recursos Humanos e nas Unidades de Ensino da UFRGS. Os documentos entregues por estas duas fontes são:

- Universidade Viva. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 1996-1998 (PRO-RH).
- Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Estatuto e Regimento Geral. 1996 (PRO-RH).
- Relatório de Estágio. Área Organização e Métodos (Enfermagem).
- Projeto da Secretaria Única (Veterinária).

### **População alvo**

As Secretarias Únicas estão integradas pelos funcionários de cada Unidade de Ensino. Segundo dados fornecidos pela PRÓ-RH, o número de funcionários que trabalham em Unidades de Ensino com Secretarias Unificadas totalizam 109 pessoas distribuídas nas oito Unidades (tabela 1). Este universo é considerado, nesta pesquisa, como a população alvo. A seguir, uma descrição da população alvo.

Tabela 1.

#### **População alvo**

Unidades de ensino	Direção/Chefias	Técnicos Administrativos	–
--------------------	-----------------	--------------------------	---

Instituto de Geociências	08	13
Instituto de Matemática	05	11
Escola de Administração	06	09
Escola de Educação Física	06	04
Escola de Enfermagem	08	10
Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação	10	07
Faculdade de Veterinária	06	06
Total	49	60

Fonte: Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFRGS.

### **Análise de dados**

A organização das áreas de análise são apresentadas no desenho da pesquisa, o qual visa, utilizando as técnicas de coleta de dados, obter informações para fazer inferências sobre os objetivos e a questão da pesquisa.

### **Categorias de análise**

#### **Categorias constitutivas**

Procura-se aqui definir de forma constitutiva os termos e as categorias analíticas utilizados na presente pesquisa.

### **Liderança**

“A capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas; a fonte dessa influência pode ser formal, como a fornecida pela detenção de uma posição gerencial numa organização” (Robbins, 1999, p. 98).

## **Liderança formal**

“Líderes nomeados refere-se àqueles indivíduos que ocupam um papel organizacional específico, tais como executivo, gerente, supervisor e assim por diante. A descrição de cargo desse papel dá ao indivíduo a autoridade de executar certas tarefas organizacionais” (Bowditch & Bouno, 1992, p. 118).

Nesta definição de liderança formal, os autores utilizaram o termo “nomeados” para se referirem à posição ou autoridade formal recebida.

## **Perspectiva humana da mudança organizacional**

Motta (1997) descreve cinco perspectivas de mudança organizacional (estrutural, política, cultural, tecnológica e humana). Destas perspectivas toma-se o conceito da perspectiva humana (Motta, 1997, p. 99) como um referencial para o estudo. O conceito é o seguinte:

“A perspectiva humana vê a organização como um conjunto de indivíduos e grupos onde a ênfase refere-se aos objetivos e à auto-realização individual, ao comportamento e às interações pessoais e grupais, bem como à organização informal. Concentra-se 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”.

### **Fatores facilitadores da mudança organizacional**

“Fatores facilitadores da mudança são o conjunto de estratégias de sensibilização no sentido de envolver e comprometer toda a organização no processo de mudança” (Bitencourt & Ruas, 1996, p. 1320).

### **Fatores inibidores da mudança organizacional**

“Rotinas organizacionais defensivas (fatores inibidores) são ações ou políticas que impedem os indivíduos ou segmentos de uma organização de experimentarem embaraços ou sentirem-se ameaçados. Simultaneamente, elas impedem as pessoas de identificarem e eliminarem as causas da situação potencialmente embaraçosa ou ameaçadora. As rotinas organizacionais defensivas vão contra o aprendizado, são superprotetoras e provocam o isolamento do indivíduo” (Argyris, 1992 p. 31).

### **Categorias operacionais**

#### **Líder formal**

O conceito de liderança será operacionalizado neste estudo tomando-se como indicadores os estilos de liderança autocrático, democrático e liberal. Estes indicadores

proporcionam informações sobre a gestão do líder formal sob um determinado estilo e como se produz a influência em seus subordinados.

### **Perspectiva humana**

Pretende-se operacionalizar o conceito da perspectiva humana utilizando como indicadores alguns elementos das teorias da motivação. Embora o conceito da motivação seja muito abrangente, as formas de operacionalização que serão utilizadas, tomam como referência as implicações comportamentais que as pessoas apresentam na implementação da mudança e a sua relação com a gestão do líder formal, assim como também as considerações situacionais nas quais se desenvolvem as atividades.

A teoria da motivação-higiene desenvolvida por Frederick Herzberg (apud Cury, 2000) é considerada como o referencial para operacionalizar a perspectiva humana. Nestes estudos salientam-se, por um lado, os fatores de higiene como funções primárias e básicas que têm por objetivo impedir a insatisfação no trabalho (condições sobre as quais um serviço é realizado) e, por outro, os fatores motivadores, os quais pretendem, através de planos de incentivos e reconhecimentos, promover a eficiência e motivar as pessoas para uma realização superior (tem efeito na satisfação com o serviço).

### **Fatores facilitadores da mudança organizacional**

O referencial de operacionalização dos fatores facilitadores são as considerações de Hronec (1994), as quais se relacionam com os indicadores de operacionalização da perspectiva humana. Os indicadores são os seguintes :

- Comunicação formal e informal

- Treinamento técnico e comportamental
- Recompensas
- *Benchmarking*

### **Fatores inibidores da mudança organizacional**

A operacionalização do conceito dos fatores inibidores da mudança organizacional e a atitude manifestada pelas pessoas nas rotinas defensivas. Assume-se que a insatisfação que produzem as condições sobre as quais um serviço é realizado produz formas de rejeição à mudança. Em virtude disso, a falta dos fatores motivadores e higiênicos e a inadequação dos fatores facilitadores são considerados como indicadores dos fatores inibidores da mudança organizacional.

## TRABALHO DE CAMPO

Nesta parte da pesquisa, se indicam os procedimentos do trabalho de campo e descrevem-se as fases e os procedimentos utilizados para se chegar à análise da gestão do líder formal em relação à implementação da mudança organizacional. (Figura 7)

As primeiras fases abrangem a questão da pesquisa e os objetivos, a revisão da literatura e o procedimento metodológico. O intuito destas fases é estabelecer uma amarração entre as finalidades, os pressupostos e os procedimentos da pesquisa, para viabilizar o posterior trabalho em campo. Além do considerado, a revisão da literatura feita serve como um referencial teórico para o desenho da pesquisa e para sustentar as conclusões e análises finais.

Antes da coleta de dados propriamente dita, fez-se um teste do questionário para validar sua aplicação. O teste piloto foi aplicado no Departamento de Recursos Humanos de uma instituição pública federal de âmbito nacional com sede em Porto Alegre nos meses de março e abril de 2001. Este teste piloto permitiu melhorar o conteúdo e a redação em alguns itens, assim como retirar afirmações que não se encaixavam no estudo e incluir outras que se apresentavam pertinentes para serem consideradas.

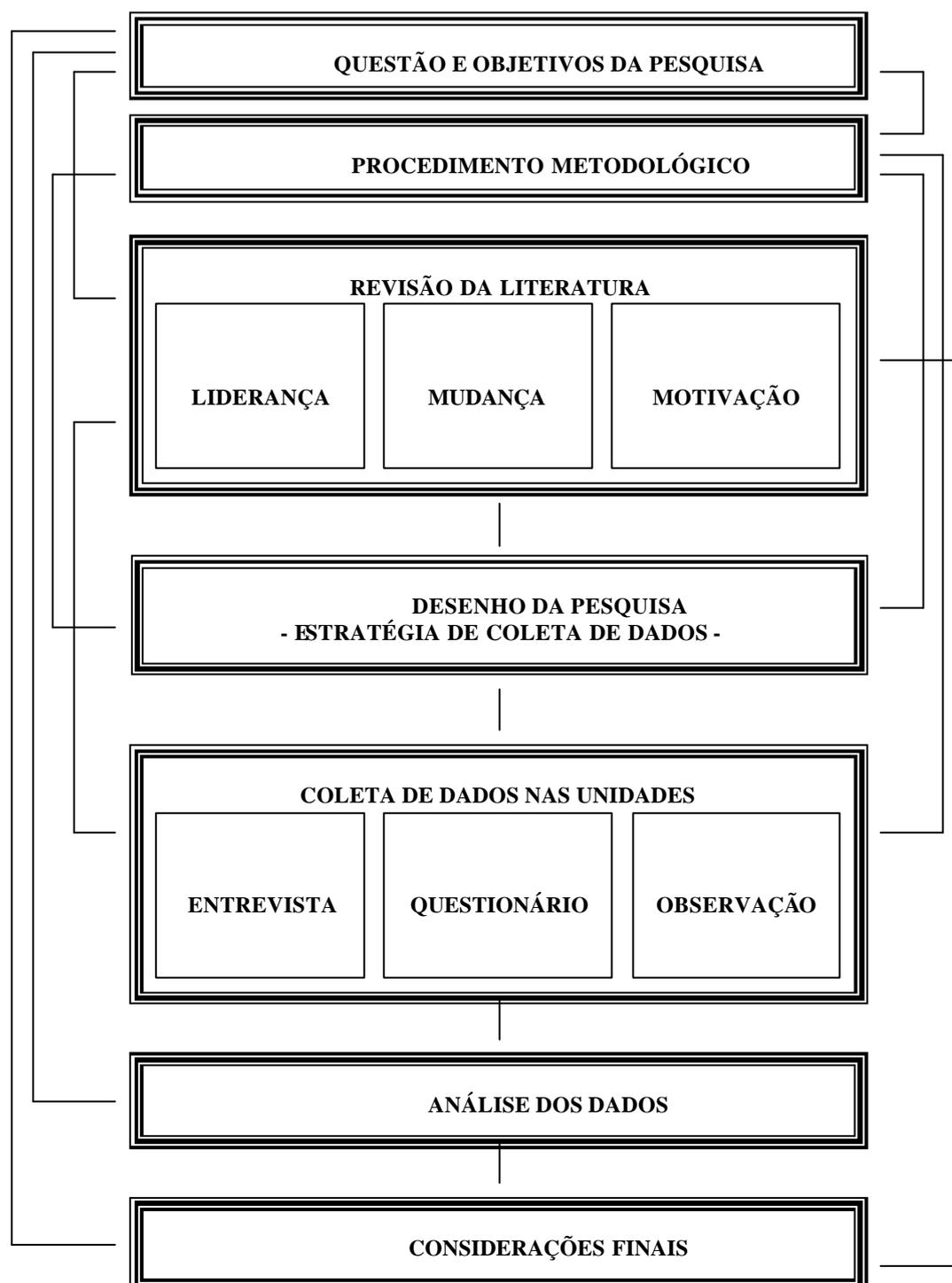
A partir desta revisão inicial do questionário, incorporaram-se as sugestões feitas pelo Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Pró-RH UFRGS, no sentido de adaptar a linguagem do questionário às características da população. Estes ajustes permitiram mudar a terminologia técnica do questionário para definições práticas e de conhecimento geral dos funcionários das Secretarias. Além destes ajustes, formalizou-se a pesquisa com a elaboração de um comunicado às Diretorias das Unidades (vide anexo II).

A coleta de dados nas sete Unidades de Ensino e as análises foi feita durante os meses de junho, julho e agosto de 2001. Neste período, as Unidades de Ensino encontravam-se em fase da adaptação às mudanças decorrentes da implementação das Secretarias Unificadas, isto quer dizer que partes da análise da gestão do líder formal basearam-se no histórico da mudança.

A colaboração do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Pró-RH foi um fato relevante que facilitou o procedimento metodológico e a coordenação do trabalho de campo. A partir dessas sugestões, foi possível dar maior sustentação teórica ao desenho da pesquisa e à construção das ferramentas de coleta de dados.

As entrevistas estruturadas foram direcionadas para os líderes formais, especificamente para os Diretores das Unidades, mas, nos casos em que eles não puderam colaborar com a entrevista, delegaram aos seus Assessores Administrativos cooperar com o pesquisador nas respostas às perguntas e no fornecimento de outras informações que foram necessárias. Considerando que o estudo de caso focaliza-se na gestão do líder formal, as entrevistas com os Assessores Administrativos foram procedentes, já que eles ocupam uma posição de liderança na estrutura das Unidades, participaram do processo de implementação das Secretarias Unificadas e têm conhecimento dos antecedentes e da gestão atual da mudança.

Figura 7

**Procedimento Metodológico**

Algumas considerações particulares do pesquisador são citadas na parte de observações gerais. Neste segmento colocam-se as percepções pessoais sobre o comportamento expressado pelos líderes formais durante trabalho em campo. Estas observações visam complementar as informações obtidas na entrevista e no questionário.

As informações obtidas foram organizadas por Unidades de Ensino. Uma parte corresponde às transcrições das entrevistas com os líderes formais, outra parte, com as análises das percepções dos líderes formais e dos subordinados manifestadas nas respostas do questionário, e uma terceira parte, com as observações gerais obtidas durante o trabalho de campo. Finalmente faz-se um resumo das análises dos dados em forma geral, as quais visam resgatar os elementos de análise da gestão do líder formal em relação aos fatores facilitadores e aos inibidores do processo de implementação das Secretarias Unificadas.

### **Teste piloto**

A empresa que permitiu fazer o teste piloto 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 de 3,8 bilhões de reais.

Seu quadro de pessoal no Brasil ultrapassa as 120.000 pessoas entre funcionários (84.000) e 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. Ela 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 Administrativa); o terceiro nível está conformado pelas onze gerências distribuídas nas áreas das coordenações; e o quarto nível está

conformado pelas Regiões Operacionais, por chefes de seções e supervisores de equipes, no caso das gerências / 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 sejam constantes. Porém, as equipes fixas de trabalho fazem com que não aconteçam mudanças drásticas dentro da organização.

O momento atual das mudanças que estão acontecendo neste período de tempo (teste piloto da pesquisa) é a preocupação em geral que as pessoas estão sentindo com o rumo que a organização vai ter diante da aprovação pelo Congresso Nacional do projeto de lei 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.

### **Análise das aplicações dos questionários no grupo piloto**

A análise da informação do grupo piloto foi feita através da utilização do desenho da pesquisa, o qual permite fazer inferências dos resultados, se baseando nos objetivos específicos da pesquisa. A seguir citam-se as considerações mais relevantes observadas nos resultados da aplicação dos questionários:

1. Os resultados do teste piloto 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, também 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 a organização ainda não tenha claramente definidas 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, às expectativas, aos agentes internos, a 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 técnico-operacional 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, regionais, 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 ela é um dos aspectos positivos que caracteriza um bom relacionamento. Outro fator que se percebe é a influência que os líderes têm sobre os subordinados devido a algumas características pessoais (intelectuais e sociais).

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 dos 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 concordarem 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. Este grupo de pessoas tende a discordar na afirmação que faz menção a que os meios de comunicação têm se tornado o veículo possível para comunicar constantemente a visão e as estratégias.

Uma observação que pode se fazer em relação à gestão do líder formal é a falta de posicionamentos claros dos quais teirão 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 que 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 essas disposições.

## **Descrição dos dados nas Unidades que possuem ambientes únicos de trabalho**

### **Instituto de Geociências**

#### **Entrevista com o Assessor Administrativo**

##### *Quais foram as estratégias (atividades, procedimentos) da implementação do processo de unificação das Secretarias?*

Na realidade, em termos de estratégias, a gente acabou não tendo muitas estratégias de implementação. Emergencialmente, a gente teve que implementar a Secretaria; ela foi implementada aos poucos, conforme os departamentos foram liberando as suas Secretarias para que se tornassem Secretaria Única. O processo culminou assim, com a saída de muita gente da antiga Secretaria da Unidade e isso foi conjuntamente com a troca da Direção.

Com a minha vinda (eu era Secretário de um Departamento), tinha ficado uma pessoa só para atender a Secretaria; aí o Departamento onde eu trabalhava praticamente quase que foi obrigado a suprimir a entrada nessa nova fase da Secretaria Única. Logo após, começaram a vir os outros Departamentos. Como o Departamento onde eu trabalhei, naquela época, ficou mais prejudicado, não tinham como repor outra pessoa para aquele Departamento; isso meio que forçou que as estruturas fossem entrando nesse processo. Como eu também não poderia trabalhar sozinho na Secretaria Central, tive que recrutar meio que forçosamente as pessoas para terem que vir trabalhar na Secretaria, não tinham outra opção a não serem elas virem à Secretaria, mesmo que os Departamentos às vezes não concordassem com essa nova situação. A gente já tinha um processo de discussão interna para que isso viesse a acontecer na Secretaria Central, mas ele estava ainda em andamento.

O processo de discussão, nesse momento, meio que atropelou toda a história e a coisa foi praticamente obrigada a se tornar Secretaria Única. Então, meio que a gente pulou uma fase, que seria essa fase do processo de discussão, talvez por isso a gente acabou tendo um certo nível de contrariedade na nova Secretaria. Por as pessoas serem contrárias, uma parte acaba sempre achando empecilhos para que a coisa aconteça. Então, todas as coisas boas que vieram acontecendo com a Secretaria Única, elas não são levadas em conta. O primeiro erro que acontece, ele é supervalorizado para dizer: “Olha, viu como isso não ia funcionar?”, “Viu como essa atitude não funciona?”, “Viu como isso não dá certo?”.

Alguns Departamentos foram historicamente contra desde o início até hoje e não querem enxergar que houve melhoria e que a gente teve um processo, talvez, de agilidade das estruturas. Basicamente a maior dificuldade é essa, e questão também do perfil do servidor público. Quando tu fala em mudar, as pessoas se acomodam muito nas estruturas, estão acostumados a trabalhar em uma sala sozinho: faz o que tu quer, na hora que tu quer, como tu quer. Ali tu passas a trabalhar em grupo e ali a coisa complica, porque tu tem que entrar em outra rotina que muitas vezes não é aquela que tu achas ideal.

As pessoas têm um pouco de receio de entrar nessas novas idéias, são contra estruturas burocráticas. No momento em que tu tentas desburocratizar, elas têm um certo receio em entrar nessas novas estruturas. Então, é bem complicado. Eu acho que a questão do relacionamento interpessoal também é bastante complicado, quiçá por isso as pessoas estavam acostumadas a trabalhar sozinhas nas Unidades, cada Departamento tinha uma Secretária e ela atendia toda a estrutura administrativa do Departamento, cada uma tinha sua estrutura, cada uma tinha seu arquivo, cada uma tinha sua rotina de trabalho, e as pessoas tiveram que abrir mão para trabalhar em uma Secretaria Única, onde a maior parte das vezes tem uma outra rotina de trabalho. O nível de atendimento ampliou, se trabalhava em Departamento, se passou a trabalhar em uma Unidade, o

volume de trabalho aumentou muito, não só em volume, em qualidade de trabalho, as rotinas aumentam muito.

*Quais foram as características da mudança no processo de unificação das Secretarias?*

Eu acho que a mudança foi mais no nível estrutural, decorrente da falta de pessoal. Nosso caso, ela entrou nesse momento, daquela forma, por uma necessidade de pessoal. A Pró-RH não tinha mais como repor essas vagas que foram abertas na Unidade, e, como elas estavam, não tinham como funcionar, era impossível, não tinha como trabalhar se continuasse com a estrutura das Secretarias dos Departamentos.

*Quais os fatores que facilitaram e que inibiram o processo de unificação das Secretarias?*

Eu acho que o fator que facilitou foi o apoio da Direção. No caso, a Direção entrou, viu que tinha aquela necessidade, achou que naquele momento nós não tínhamos como evitar essa nova estrutura e ele (o Diretor) deu todo o apoio para tudo que eu precisei. No caso, praticamente eu que implementei. Na época, quando entrei como Assessor do Instituto, ele me deu todo o apoio, com os Departamentos, com as Chefias, o facilitador foi isso. As pessoas que trabalhavam naqueles Departamentos (60% talvez) já estavam mais ou menos querendo que isso viesse a acontecer, talvez não daquela forma, naquele momento, mas sabiam que isso iria acontecer, que era uma tendência, então, também algumas pessoas deram um apoio bastante grande na nova estrutura.

Os inibidores eu acho que foram essas resistências de alguns Departamentos que acham que a estrutura antiga era melhor; eles achavam que as Secretarias específicas era o melhor. Acho que a questão mais complicada foi essa, foi a resistência de alguns

departamentos. A questão interpessoal, os relacionamentos interpessoais na nova estrutura, a falta de qualificação do servidor, também eu acho que são inibidores. A gente acaba tendo um número de pessoas trabalhando na Secretaria que pode ser considerado razoável, mas na realidade o pessoal capacitado tecnicamente para trabalhar na Secretaria é pouco, pessoas no nível de apoio que não têm estudo, não têm capacitação técnica para atender uma Secretaria, então, a gente fica meio que amarrado.

### *Qual é a características da liderança na Secretaria Unificada?*

Eu, como Assessor e Coordenador desse trabalho, tenho essa parte de liderança dentro das Secretarias. Então, tem algumas dificuldades de liderar que eu sei que tenho, tenho um certo problema de tomar uma postura mais drástica, mais enérgica em alguns momentos em que a coisa meio que vai perdendo o controle da situação, eu tenho essa dificuldade. Então, às vezes acabo deixando a coisa ir um pouco para a frente e ali ela vai só se resolver quando ela entra em um momento de crise, e as pessoas acabam não se comprometendo muito com as coisas, deixam as coisas enrolar até que realmente estore, ali dão uma mexida e ela volta a entrar em uma rotina, mas ela é meio complicada. Eu acho que sou muito “bonzinho” para as coisas.

Com os chefes eu tenho um bom relacionamento, tenho formação de nível superior e nem por isso acho que eu tenho menor valor. A minha categoria tem menor valor dentro da estrutura da Universidade; o Técnico – Administrativo, na Universidade, tem um certo preconceito com o docente assim como o docente tem com o Técnico, e isso gera um ponto de discórdia bastante grande dentro da Universidade. O Técnico se considera, às vezes, um pouco diminuto na estrutura, e eu não acho que é assim. Eu acho que eu tenho um papel muito importante na minha parte da estrutura, seja ela atividade fim ou atividade meio. No geral tem um certo problema de chefes com o técnico. O técnico às vezes não gosta de ser mandado, é claro que às vezes tem alguém manda de uma forma impositiva, e isso acaba prejudicando.

### *Qual a gestão atual do líder formal na Secretaria Unificada?*

Nós agora aqui estamos em uma fase que deveria ter acontecido há muito tempo. Acho que a gente começou a organizar quer dizer, a gente veio há muito tempo fazendo as coisas conforme elas foram acontecendo; os problemas a gente vinha resolvendo fazendo tentativas de solução. A gente acaba chegando a uma fase em que, mais ou menos, se tem bem delineado como atacar cada problema; a gente atacou os problemas de diversas formas e já tivemos várias opções de atacar esses problemas.

Eu acho que neste momento a gente tem bem claro como estabelecer as rotinas para cada atividade da Secretaria. Agora a gente está em uma fase em que vai começar a estruturar isso no papel, a estabelecer essas rotinas como normas. Na realidade, a formalização da nova estrutura ela vai ser feita agora. Em um momento era uma coisa meio empírica, meio aleatória, a gente ia fazendo, ia tentando fazer, não dava certo, alterava, não dava certo. Agora, a gente praticamente chegou a saber como resolver os problemas, só que agora a única coisa que falta é formalizar para dar conhecimento às pessoas que vêm nos procurar de como as coisas têm que ser feitas para que as rotinas sejam agilizadas.

Talvez agora também as pessoas possam entender, possam ver mais ou menos de uma forma mais definida, o que é a nova Secretaria. Até então elas também estavam meio perdidas, porque as coisas mudavam muito, tipo assim: “Eu quero fazer um pedido de qualquer coisa”. “Ah! Faz assim!, não dava certo”. “Não faz mais assim!”, “Tu faz assim!”. As pessoas começavam a estar meio perdidas nessa história que em cada momento a Secretaria tinha um posicionamento sobre as coisas. Hoje não; acho que a gente chegou em um ponto que a gente sabe exatamente como atacar cada problema, como resolver cada questão administrativa, e eu acho que agora a gente vai ter uma

estrutura toda formalizada, que a gente vai começar com as reuniões semanais internas para estabelecimento de todas essas coisas e treinamento das pessoas para que elas possam resolver todos os problemas e não joguem mais coisas nos outros.

### **Questionário**

A gestão do líder formal na implementação da Secretaria Unificada evidencia uma preocupação pela motivação dos subordinados. Os líderes formais alavancam a sua gestão em estabelecer um relacionamento muito próximo com os subordinados, e isto se reflete nas percepções dos funcionários da Secretaria Unificada. Eles consideram como fatores positivos o apoio da Diretoria, o nível de comunicação desenvolvida na Unidade e a reorganização interna de responsabilidades. A seguir, algumas das considerações da gestão do líder formal na Secretaria Única:

1. A implementação da Secretaria Unificada foi percebida pelos líderes formais e pelos subordinados como um processo que teve o total apoio da Diretoria. Nas informações obtidas, observa-se também que os líderes formais percebem que as mudanças implementadas tornaram-se contínuas na Unidade, entretanto, os subordinados consideram que as mudanças acontecidas atenderam às necessidades dos alunos e da comunidade em geral.
2. As informações das percepções dos líderes formais e dos subordinados não apresentam um posicionamento definido quanto às características específicas da mudança. Porém, observa-se uma tendência a concordar que a Secretaria teve que mudar a forma como a Unidade distribui a autoridade e as responsabilidades, assim como a especialização da função e os procedimentos de trabalho. Na percepção dos subordinados, observa-se uma tendência a concordar que a Unidade teve que definir novas prioridades nas suas atividades.
3. Observa-se que os dois grupos consideram como fatores facilitadores os meios de comunicação utilizados na implementação das Secretarias Únicas e o relacionamento entre os líderes formais e os subordinados. Entretanto, líderes formais e

subordinados percebem que os fatores inibidores da mudança foram a questão da remuneração e o plano de carreira.

4. Nas informações sobre as características da liderança na Secretaria Única, percebe-se um claro posicionamento dos critérios dos líderes formais e dos subordinados. Eles consideram que a comunicação é um fator positivo, que a gestão do líder formal foi estruturada na base da preocupação pelo bem-estar dos subordinados e reconhecem a influência positiva do líder formal na Unidade.
5. As percepções dos líderes formais nos dados obtidos sobre a gestão atual da Secretaria Unificada não apresentam um claro posicionamento. Entretanto, os subordinados percebem a mudança como uma oportunidade de melhoramento do desempenho da Secretaria Única, consideram que a comunicação está transmitindo a visão e que permite uma adequada coordenação do trabalho, e que os líderes formais têm se preocupado em encorajar as pessoas a superarem as dificuldades próprias da mudança.

A implementação da Secretaria Única no Instituto de Geociências mostra vários fatores alavancadores da gestão do líder formal. Os principais são a comunicação e a preocupação pelo bem-estar dos funcionários.

As pessoas se habituarem a trabalhar em equipes e os interesses contrários dos grupos apresentam-se como fatores que produzem resistências à mudança. Porém, a Direção, ciente deste fato, preocupou-se, além da motivação, em estruturar a Secretaria Única de forma que possa atingir as demandas da comunidade, considerando que a mudança era iminente e que as pessoas percebiam a necessidade de mudar.

## **Instituto de Matemática**

### **Entrevista com Diretora do Instituto de Matemática**

#### *Quais foram as estratégias (atividades, procedimentos) da implantação do processo de unificação das Secretarias?*

A Primeira coisa que tem que se destacar é que esta mudança, ou seja, a unificação das secretárias, foi realizada na gestão do Diretor anterior, a minha gestão começou em fins de dezembro (ano 2000), portanto, estou há pouco tempo administrando o Instituto.

Eu sei que o que levou à necessidade de unificar as Secretarias foi a falta de pessoal aqui do Instituto, o fato de que as diferentes Secretarias contavam com um número reduzido de funcionários e, no caso de eles faltarem ou haver problemas, as Secretarias passavam pouco tempo em atendimento e havia reclamações de que passavam muito tempo fechadas.

Se um funcionário faltasse, essa Secretaria então não funcionava. Foi uma absoluta necessidade de momento a unificação das Secretarias por causa disso. Foi a única maneira que se conseguiu para dar um atendimento ao longo do dia sem que este atendimento fosse interrompido.

#### *Quais foram as características da mudança no processo de unificação das Secretarias?*

A característica da mudança foi a necessidade de pessoal, estas pessoas se juntaram lá, em uma sala, e continuaram a fazer suas atividades dentro do padrão definido. O projeto que eles elaboraram no primeiro momento contemplava uma

unificação das Secretarias no sentido de otimizar os recursos humanos especificamente. Cada secretaria possui seus próprios equipamentos.

***Quais os fatores que facilitaram e que inibiram o processo de unificação das Secretarias?***

O que ficou beneficiado com a unificação das Secretarias foi o atendimento ao público. A partir da unificação temos pessoas das 07h:30 até as 19h:30 com o pessoal distribuído, nos horários, de maneira que a Secretaria atende durante o dia inteiro sem fechar ao meio dia. Isto na verdade foi um benefício porque quem chega aqui no Instituto sempre vai ter alguém para dar informações.

No funcionamento das Secretarias, o pessoal técnico que está lá, até agora, mais ou menos, continua mantendo o esquema de filosofia do trabalho que eles tinham quando trabalhavam individualmente, ou seja, não tem havido uma integração de pessoal no sentido de trabalhar em uma Secretaria Unificada.

Eu estou fazendo um trabalho com eles: estou me reunindo uma vez por semana; estou tratando de organizar, junto com eles, as diferentes tarefas da Secretaria, de maneira que haja uma fluidez e continuidade do trabalho nos diferentes horários e que eles se motivem a pensar como grupo.

***Qual a característica da liderança na Secretaria Unificada?***

O relacionamento do pessoal é muito bom no Instituto. Os funcionários entre eles ou com os líderes é bom. O que está talvez mais prejudicado é o relacionamento de trabalho dos subordinados com as chefias, especialmente com as chefias dos departamentos, no sentido de que os funcionários, necessitando de tarefas diárias do departamento, eles estão pouco qualificados. Então, tem havido uma atitude das chefias, por causa disso, que acabam fazendo eles mesmo o trabalho.

### *Qual a gestão atual do líder formal na Secretaria Unificada?*

Atualmente estamos passando por uma etapa de adaptação ao sistema unificado, ou seja, eles (os funcionários) até agora têm funcionado de uma maneira, com uma filosofia da secretaria individual, e não com o pensamento de Secretaria Unificada. Nós estamos passando por esse processo. Inclusive, eu estive com a Pró-RH e perguntei se eles têm algum tipo de treinamento para este tipo de Secretarias, e eles (Pro-RH) manifestaram que estão preocupados com isso e que de momento estão tratando de organizar algum tipo de reuniões.

### **Questionário**

A gestão do líder formal no Instituto de Matemática caracteriza-se pelo reconhecimento das suas limitações na necessidade de consolidar a estrutura de Secretarias Unificadas. Neste sentido, a gestão do líder formal tem-se focalizado em criar condições de trabalho favoráveis, no ambiente da Secretaria Única, para melhorar o atendimento aos alunos. Segundo as informações obtidas na entrevista com a Direção, por um lado, e nos questionários (vide anexo V), por outro a inferência das informações obtidas que se faz considera os seguintes pontos:

1. As informações obtidas mostram que as estratégias implementadas pela Unidade visaram melhorar o atendimento aos alunos e à comunidade em geral. As atividades desenvolvidas tiveram apoio da Direção, se basearam nos valores característicos da Unidade, e todos os níveis participaram no processo de implementação. Porém, cabe salientar a divergência de opiniões no que se refere ao caráter contínuo da mudança. Na percepção dos líderes, a mudança tornou-se contínua e, na percepção dos subordinados, adquiriu um caráter estático.
2. As percepções dos líderes formais e dos subordinados, refletidas nos dados obtidos, indicam uma falta de posicionamento sobre a perspectiva de mudança. Embora os

indicativos manifestem critérios um tanto quanto indiferentes, existe uma tendência menor em concordar que a Unidade teve que especializar as funções e os processos de trabalho, definir prioridades de ação e distribuição formal de autoridade e de responsabilidades. Isto quer dizer que a característica da mudança na Unidade indica alguns dos preceitos das perspectivas estrutural, política e tecnológica.

3. As informações obtidas, no que se refere aos fatores facilitadores e aos fatores inibidores, coincidem em salientar o relacionamento entre os líderes formais com os subordinados como um fator facilitador da implementação das Secretarias Unificadas. Entretanto, embora alguns dos dados mostrem a preocupação da Direção em estabelecer condições de trabalho favoráveis e elementos motivadores (reconhecimento moral), a política salarial e o plano de carreira são percebidos como fatores inibidores da implementação das Secretarias Unificadas.
4. No relacionamento do líder formal com os subordinados, os dados indicam que a liderança é percebida como um estilo orientado a estabelecer diretrizes para a execução das tarefas e preocupado com o bem-estar dos subordinados (condições favoráveis de trabalho). Porém, tanto os líderes formais quanto os subordinados consideram que as equipes não possuem autonomia para executarem suas tarefas.
5. A gestão atual da liderança, na visão dos líderes formais, preocupa-se de instituir um senso de necessidade de mudança e credibilidade, pelo qual seus esforços estão encaminhados a concretizar a implementação das Secretarias Únicas. Este fato faz com que a mudança seja vista como uma oportunidade de melhoramento.

Segundo as informações obtidas, o quadro de pessoal da Secretaria Unificada do Instituto pareceria ter limitações no desempenho de seu trabalho, e estes fatores inibidores relacionam-se principalmente com a baixa qualificação técnica<sup>1</sup>. Esta informação se apresenta tanto na entrevista com a Diretora do Instituto quanto nas percepções dos líderes formais e dos subordinados, no questionário. Pode-se inferir,

portanto, que a principal causa de resistência à mudança, ou sentimento de voltar a uma anterior organização do trabalho, deve-se à dificuldade de coordenação das tarefas e às tentativas de melhoramento das atividades em geral.

A gestão do líder formal tem avaliado estes fatores inibidores da solidificação da estrutura da Secretaria Unificada. Seu estilo de liderança está voltado ao estabelecimento de processos e procedimentos de trabalho na Unidade; neste sentido, sua gestão visa definir os caminhos e criar adequadas condições de trabalho, para reduzir as resistências no atual período de adaptação à mudança e permitir às pessoas a adesão a uma nova proposta de trabalho.

## **Escola de Administração**

### **Entrevistas com o Diretor**

#### *Quais foram as estratégias (atividades, procedimentos) da implantação do processo de unificação das Secretarias?*

A razão dessa idéia foi que, quando nós estávamos no prédio da Faculdade de Ciências Econômicas (quando nós éramos junto com eles lá), nós tínhamos percebido um problema. Primeiro pelo próprio problema do *layout* do prédio e também pela estrutura administrativa da Faculdade de Ciências Econômicas, que era dividida em departamentos (um departamento deles era de Ciências Administrativas), duas pós-graduações (uma de Economia e outra de Administração) e com isso tinham sido formadas as Secretarias. Elas existiam já.

---

<sup>1</sup> Segundo os registros do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (UFRGS, Pro-RH, 2000), sobre o nível de escolaridade formal, as categorias funcionais: auxiliar e intermediário, na UFRGS, apresentam níveis baixos de escolaridade formal.

Então, lá tinham: uma Secretaria da Pós-Graduação, uma Secretaria de Graduação, depois tinham uma Secretaria de Promoção da Carreira. Bom, isso existia e foi reforçado. Quando nós tornamo-nos Escola, ali nós começamos a preocupar-nos mais fortemente com a questão do atendimento, o que aconteceu assim: A Secretaria do departamento de Ciências Administrativas iniciava em uma determinada hora e terminava seu expediente em uma determinada hora. Ali ficavam alunos a descoberto parte da noite e alunos a descoberto parte de manhã, etc. Ali o Pós-Graduação começava as 09h:00 até as 22h:30, de novo era diferente o horário do Departamento; a Pós-Graduação tinha outra hora; a CONGRAD, que era um terceiro andar, funcionava em um horário que era de manhã um pedaço, de noite outro pedaço, e assim por diante. O que nos perceberemos é que o serviço de atendimento ao público estava muito ruim com isso, porque para nós, público é todo aquele que procura a Escola de Administração, então, já naquele prédio, nos imaginávamos um dia poder ter uma central de atendimento onde todas as pessoas, alunos, professor, visitante, etc. chegasse a esse local e ele seria atendido enquanto a Escola estivesse aberta (no horário das 07h:30 até às 22h:30). Então, qualquer uma dessas horas, alguém vai responder a uma pergunta, vai responder a um atendimento, vai responder a um telefonema, muito embora não seja responsabilidade dele, mas ele vai poder dar uma explicação.

Quando nós ganhamos este prédio, imediatamente, eu achei por bem de aproveitar a oportunidade e criar a Secretaria Única, onde nós colocaríamos a Secretaria de Pós-Graduação, a Secretaria de Graduação, a Secretaria da Comissão da Graduação e as outras comissões que por bem existissem Secretarias. Então, destinamos um espaço neste prédio e ali agrupamos todos setorialmente para essas diversas Secretarias, montamos uma arquitetura apropriada para ela, montamos uma condição tal, hoje, que, em qualquer hora, alguém recebe um documento, tem alguém que interage com alguém que chegou ali. Então, essa foi a razão, isso foi o que nós pensamos e isso foi o que nós implantamos arquitetonicamente, e a sensação que eu tenho é que está funcionando razoavelmente bem. Eu não tenho tido mais nenhuma queixa das partes, das pessoas no sentido de que nunca tem ninguém ali, como era com o processo anterior, porque, se um

aluno chegava às 07h:30 não estava aberto nem Pós-Graduação, que não sabia que ele existia, e nem graduação, porque graduação começava às 08h:00. Então, toda essa questão nós conseguimos ao unificar as Secretarias, não quer dizer que todo mundo faz o trabalho de todo mundo; internamente tem as pessoas responsáveis pela Pós-Graduação, as pessoas responsáveis pela Graduação, as pessoas responsáveis pela CONGRAD, nenhuma delas faz o trabalho do outro, mas eles estão todos agrupados em torno de um único pensamento; os trabalhos são individualizados, mas o atendimento ao público é único.

Conseqüentemente, nós nunca mais tivemos problemas de ordem assim. Vai ser difícil tu chegar aqui e não encontrar ninguém, a não ser que seja sábado de manhã, mas, caso contrário, que sábado de manhã é dia eletivo, mas de segunda a sexta-feira sempre tem alguém aqui.

*Quais foram as características da mudança no processo de unificação das secretarias?*

Nós utilizamos exclusivamente a questão operativa. Evidentemente que o primeiro impacto, por mais que tente explicar, houve maus entendidos, etc. Imaginavam eles que com a Secretaria Única todo mundo ia fazer todo misturado, que eu ia ter que fazer o trabalho do outro colega, não era nada disso, mais isso foi difícil. Nós não fizemos uma redistribuição das tarefas, nós agrupamos todas as tarefas. Nós não fizemos nenhuma revolução de procedimentos, os tempos e movimentos continuam os mesmos, só que hoje é acrescido um aspecto, está toda centrada em um único lugar. Tu não andas mais pelo prédio desesperado para saber onde é que é isso, onde é que é aquilo, está todo ali. Tu chega para um dos nossos funcionários e eles vão saber direitinho para onde te encaminhar.

Tu queres falar com alguém da Secretaria, sobre algum tema de relação de conceitos, de matrículas, de *papers* que tu tens que entregar, é tudo ali. Não houve, na

verdade, nós não criamos nenhum tipo de reestruturação das tarefas, porque não era momento, eu achava já que a revolução era muito grande (votar todo mundo junto), tinha problemas de relacionamento entre as pessoas, porque, como as pessoas estavam umas distantes das outras, nunca se detinham a conversar, se falavam em festinhas, mas nunca operaram como colegas de trabalho. Então, existiam alguns preconceitos de fulano com beltrano, etc. Mas, no momento que nós nos agrupamos ali (é agrupado, mas separados), tu consegues perceber que existe uma coisa que é certa, todo mundo ali, então, nesse contexto hoje, freqüentemente o cafezinho é tomado em conjunto, os assuntos começaram a circular do o Pós-Graduação até a Graduação, todos se conhecem, embora eles, não operem com as pessoas, mas eles todo mundo conhece. Eu tenho a impressão, nunca provei isso, nunca testei, mas que a mobilidade funcional melhorou muito. Isso é uma questão de um ano já que nós estamos assim. Então, o primeiro ano foi muito complicado, mas agora este ano, nós já fizemos toda esta reforma arquitetônica, botando todos os equipamentos, e isso deu uma ambientação melhor. Isso foi tecnicamente escolhido, mas nós não mexemos nas atividades.

*Quais os fatores que facilitaram e que inibiram o processo de unificação das secretarias?*

Bom, o fator fundamental que facilitou o processo foi a mudança de prédio (de Ciências Econômicas para o atual prédio de da Escola de Administração). Isto ajudou uma enormidade. Ainda referente a essa transferência física, este prédio não é muito confortável para fazer algumas coisas, então, eu não tinha como botar Secretarias espalhadas pelo prédio inteiro, como talvez alguns até quisessem, eu só tinha um jeito de enfiar todo mundo em um mesmo lugar, esse “enfiar” é uma forma de dizer. Ao final de contas, ninguém está apertado, é muito amplo, mas eu não tinha outros locais para botar uma sala, não era apropriado. Então, isso ajudou muito e os funcionários também perceberam isso e acharam por bem abraçar essa idéia, essa concepção.

Os fatores que eu diria, assim, mais restritivos a esse processo são os pessoais. Em um primeiro momento, não foi tão forte a resistência quando eles viram o esforço que nós estávamos fazendo no sentido de aprimorar o seu espaço, qualificar o seu espaço de trabalho, botando um equipamento um pouco mais moderno na mão deles, desde equipamentos computacional até outros; cada um tem seu telefone, cada um tem a sua condição de trabalho muito melhor do que tinham antes. O pessoal foi o que mais complicou, que as pessoas se sentiam que estariam perdendo posições. Mas eles continuam trabalhando, ficou muito claro quem é chefe.

### *Qual é a característica da liderança na Secretaria Unificada?*

Não houve mudança no agrupamento do pessoal da Secretaria Única; não foi criado um cargo que seja o gestor de todas as Secretarias. Então, a relação ainda continua, a Secretaria ou aquelas pessoas que trabalhavam na CONGRAD continuam vinculadas à CONGRAD e o Coordenador da CONGRAD tem uma interferência, uma relação muito forte com seus funcionários; a Pós-Graduação a mesma coisa. Na verdade, veja bem, o que nós fizemos na Secretaria Única foi mais agrupar todos os serviços em volta de um mesmo lugar, não houve alteração de processos de liderança e liderado, eles continuaram, simplesmente, transferidos de um lugar para outro, mas não houve, não quebramos essa relação. Talvez uma coisa que deve ficado mais claro é o seguinte, o Diretor da Escola ficou muito mais perto da Secretaria, o Diretor da Escola era muito longe das Secretarias, a não ser da Secretaria da Escola, mas a relação com Pós-Graduação, a relação com Graduação, a relação com a CONGRAD era muito dispersiva.

Hoje a gente já trata de problemas diretamente porque o Diretor já não precisa ir até o primeiro andar, está tudo aqui. Tem um assunto para tratar com a Secretária do Departamento, que não seja uma questão hierárquica definida pelo chefe ou Secretário, mas eu vou lá e converso com ela. Então, a gente consegue conversar muito mais, mas não que tenham mudado os programas, os esquemas de liderança, de chefias e de subordinação; isso continua igual como era antes, mas eu acho que ficou mais *light*,

como posso te dizer, ficou mais suavizado, porque afinal das contas a gente tem uma relação amistosa muito maior do que era antes, que era muito formal. Isso aí ajudou muito, mas não que a gente tenha mudado qualquer programa, qualquer esquema de liderança.

### *Qual a gestão atual do líder formal na Secretaria Unificada?*

Formalmente, nós não estamos fazendo nada, formalmente, mas a gente sabe que, na operacionalidade essas coisas são feitas, tipo: concentramos a emissão de documentos em um único lugar; em vez de ter uma impressora em cada mesa, nós temos uma grande impressora. Nós também não sentimos uma necessidade de mudança nesses procedimentos operativos dentro da Secretaria, porque na alma não há nenhum tipo de desarmonia. Pode ser que se nós nomeássemos alguém, tipo “este é o gerente da Secretaria”, talvez criássemos um grande problema, porque esse pessoal não está acostumado a esse tipo de hierarquia, não há essa tradição, o que é tradição aqui na Escola, porque a Escola é nova em termos de Unidade dependente, mas ela tem 35 anos. Então, alguns pontos ficaram tradicionalmente arraigados e não criaram problemas em nenhum momento no desenvolvimento da Escola como um todo e meu estilo é não gerar atrito, eu acho desnecessário, eu não vejo necessidade nenhuma em criar uma hierarquia nova e que eu estou sabendo de antemão que essa hierarquia vai gerar um atrito e que essa hierarquia não vai contribuir em nada no desempenho da Escola como um todo, eu não estou disposto a fazer isso. Pode ser que alguém de fora até possa achar que poderia mexer lá, até poderia, mas eu não quero, eu não quero mexer em algo que está harmonioso só porque tem que ter uma hierarquia.

Na verdade, entre os funcionários tem muita harmonia; aquelas áreas atritivas nós algumas coisas fizemos, nós concentramos as Secretarias da Escola, todo aquele programa de material, papel, lápis, cada Secretaria tinha a sua, então, a decisão que tomamos: isso é da Escola agora, o almoxarifado é da Escola, então as Secretárias não precisam se preocupar em pedir material, elas têm que encaminhar à Secretária da

Escola uma solicitação de material que vai ser preciso ali e a Secretária entrega para ela. Tudo aquilo que uma organização precisa para funcionar está em volta da Secretaria da Escola de Administração, e então nós dividimos a carga das tarefas das Secretarias que existiam antes. Nos conseguimos racionalizar o consumo de materiais, isso já é uma mudança.

### **Questionário**

Na análise desta Unidade, tomam-se como referências as informações dos subordinados pelo fato de ter havido uma maior quantidade de devoluções dos questionários preenchidos em detrimento dos questionários entregues pelos líderes formais. Segundo as percepções dos subordinados, a gestão do líder formal na Secretaria Unificada tem se preocupado por estruturar a distribuição das responsabilidades e fornecer boas condições de trabalho. Entretanto, observa-se uma menor preocupação com participação dos subordinados na tomada de decisões. A seguir algumas das principais considerações:

1. A percepção dos subordinados, em relação à implementação da Secretaria Única, mostra que eles consideram que nem todos os níveis da Unidade participaram do processo de mudança. Entretanto, as informações obtidas indicam que os líderes formais e os subordinados percebem que as mudanças tiveram o apoio da Direção e que elas foram baseadas nos valores característicos da Unidade.
2. A planificação das estratégias e a programação das atividades, assim como a oportunidade de especializar as funções e procedimentos de trabalho, foram as características da mudança que os subordinados perceberam que houve na Unidade.
3. Nas informações obtidas, observa-se um posicionamento dos subordinados em concordar que os fatores que inibiram a implementação das Secretarias Únicas estão relacionados com a pouca participação deles na tomada de decisões, a falta de estímulo no plano de carreira e no reconhecimento do desempenho e pouca participação em programas de treinamento.

4. Nas características da liderança, observa-se, na percepção dos subordinados, que os líderes formais não estimulam a participação na tomada de decisões ou a participação é menor.
5. Observa-se que a preocupação da gestão da Unidade é instituir a necessidade da mudança e a oportunidade de considerá-la como um caminho para o fortalecimento da Unidade.

Os dados da entrevista e do questionário mostram que a gestão do líder formal foi baseada na oportunidade que teve a Unidade de se mudar para uma nova estrutura física. Nesta mudança o líder formal preocupou-se com a questão operativa do agrupamento das Secretarias, arquitetando o espaço físico e coordenando as atividades do grupo e equipando-as com os mais adequados recursos tecnológicos para atender os objetivos da Secretaria Unificada.

### **Escola de Educação Física**

#### **Entrevista com a Ex Assessora Administrativa**

*Quais foram as estratégias (atividades, procedimentos) da implementação do processo de unificação das Secretarias?*

Acho que é importante dizer, em primeiro lugar, que essa tentativa de mudança para uma Secretaria Única partiu de uma tendência em toda a Universidade e de um pedido da Pró-RH buscando otimizar setores; porque, com um grande número de pessoas que foram se aposentando e aderindo ao programa de desligamento voluntário do Governo, nós não tivemos reposição dessas pessoas, não houve mais concurso público, que é a única forma de ingresso dessas pessoas.

Como foi muito reduzido o número de pessoal, a Pró-RH solicitou às Unidades que, na medida do possível, fizessem um enxugamento dos setores e que esses setores fossem desmembrados e unidos em um só. Nós tínhamos muitos setores que tinham só duas ou três pessoas e era um número insuficiente para atender a demanda, então a idéia era unir esses setores pequenos, transformá-los em um setor maior, mais amplo, com atividades afins e que essas pessoas pudessem ajudar nas diferentes atividades a serem desenvolvidas.

O que foi feito em primeiro momento, foram reunidas as Chefias desses setores. Eu não estava presente como Assessora, só a Direção e as Chefias desses setores, e após algumas reuniões foi decidido, então, implantar uma Secretaria Única, envolvendo os Departamentos que nós tínhamos na época.

A idéia de juntar esses setores é que se entendia que as atividades desenvolvidas eram afins, isso em primeiro momento. A falha que eu acho que houve foi que os Técnicos-Administrativos desses setores não foram ouvidos, só as chefias foram chamadas e as decisões foram tomadas a partir das chefias apenas. Depois de implementado, houve um descontentamento geral por parte desses Técnicos por não terem sido ouvidos e esse descontentamento, na minha opinião, foi um descontentamento natural, porque eu também não gostaria de mudar de setor sem ser consultada. Isso descontentamento foi natural e geraram algumas barreiras que dificultaram o processo. Por as pessoas estarem insatisfeitas com esse processo, elas começaram a colocar empecilhos. Posso te dar um exemplo, as salas não estavam apropriadas, então elas pediam melhorias na sala para que elas conseguissem fazer o trabalho a contento, só que, essas melhorias não precisavam ser feitas naqueles momentos, só que elas não queriam esperá-las, colocavam empecilhos.

Essa unificação durou pouquíssimo tempo porque a Secretaria de Extensão atendia uma demanda muito grande de pessoas e acabou interferindo no trabalho dos departamentos. Então, essa Secretaria teve que sair imediatamente após dois ou três meses, se não me engano. O Departamento de Ginástica e a Comissão de Graduação saíram dessa sala e foi para a Secretaria Administrativa. A Secretaria Administrativa ficou um pouco mais de tempo, mas também não deu certo, porque era uma Secretaria que atendia uma demanda muito grande de pessoas. Isso gerou animosidade entre dos próprios Técnicos; os colegas acabaram ficando em um clima um pouco tenso, acabaram tendo problemas interpessoais e o que acabou acontecendo nessa Secretaria onde ficaram os Departamentos e a Comissão de Graduação foi que as pessoas, quando se dirigiam a esse setor, tanto os Chefes quanto o público, eles já se dirigiam às pessoas que antigamente desempenhavam as funções, quer dizer, não houve um entrosamento, realmente a pessoa que trabalhava em um Departamento não ajudou, de fato, a que estava na Comissão de Graduação e vice-versa.

As Secretarias continuaram desempenhando as suas funções, os chefes continuaram pedindo para as mesmas pessoas, então, não houve um entrosamento como Secretaria Unificada; eu atribuo esse insucesso ao início da coisa, ao início do processo, que essas pessoas não foram ouvidas e poderiam ter dado sugestões boas e isso não ocorreu.

*Quais foram as características da mudança no processo de unificação das secretarias?*

O objetivo, como eu disse, era otimizar o atendimento para a comunidade, o que, como eu disse, houve uma redução muito grande em recursos humanos. Então, buscando atender melhor, com menor número de pessoas, que nós tínhamos, foi que surgiu, então, a idéia de unir setores para que um setor pudesse ajudar a o outro.

***Quais os fatores que facilitaram e que inibiram o processo de unificação das secretarias?***

Olha, eu acho que não houve facilitadores, houve só fatores negativos, porque , como eu disse, no início as pessoas não foram consultadas. Então, gerou um descontentamento e esses descontentamentos fizeram com que as pessoas não facilitassem o processo.

***Qual é a característica da liderança na Secretaria Unificada?***

Acho que foi uma relação falha, porque os líderes não ouviram os subordinados no momento. Eles passaram a ouvi-los depois da Secretaria ter sido criada, eles começaram a fazer reuniões para tratar dos assuntos e tentar resolver os problemas da melhor forma possível, só que isso deveria ter sido feito no início e não depois da Secretaria já ter sido implantada. Então, os subordinados se sentiram inferiorizados, se sentiram não ouvidos. Houve uma tentativa depois, os líderes viram que esse foi um procedimento equivocado e tentaram corrigir, mas ali já não havia mais a colaboração dos subordinados.

***Qual a gestão atual do líder formal na Secretaria Unificada?***

Atualmente não existe. Se houver novamente essa tentativa, eu acredito que vai ser bem diferente, vai ser positiva, porque se aprendeu da forma como não deve ser feito e eu acho que vai ficar mais fácil.

## **Questionário**

Os resultados apresentam total divergência nas escolhas das questões sobre a implementação das Secretarias Unificadas (vide anexo VII). As percepções obtidas dos líderes formais consideram a mudança tecnicamente bem implementada, entretanto, os subordinados escolheram as opções de resposta que indicam fatores negativos e falta de reconhecimento da liderança.

Cabe salientar que se teve uma enorme dificuldade para ter de volta os questionários preenchidos, mas neles as pessoas registraram sua inconformidade com o processo falido da mudança, e estas informações confirmaram as expressões da Ex-Assessora Administrativa, a qual manifestou que a experiência negativa que se teve dificultaria obter informações claras sobre os fatores que inibiram o processo de implementação das Secretarias Unificadas.

## **Escola de Enfermagem**

### **Entrevista com a Assessora Administrativa**

*Quais foram as estratégias (atividades, procedimentos) da implementação do processo de unificação das Secretarias?*

A questão da Secretaria Única começou com um sonho de uma colega (Carmen). Ela fez um programa: como seria uma Secretaria, não única como está sendo a nossa, mas uma coisa mais central. Depois o Ângelo (funcionário da Secretaria) também entrou nesse sonho e como ele fez faculdade de Administração, então, as coisas que ele aprendeu lá, ele resolveu trazer para cá. Então, montamos esta Secretaria, foi mais de um ano de reuniões, muito descontentamento, tanto da parte dos funcionários como dos professores, que não queriam a Secretaria Única, mas aí chegamos ao

consenso que, para a nossa escola, melhor seria a Secretaria Única. Então, ela nasceu assim.

*Quais foram as características da mudança no processo de unificação das secretarias?*

Cultural, política. Porque aqui nós éramos uma Secretaria com três funcionários. De repente, nós ficamos com uma Secretaria com quinze funcionários. Então foi muito dolorido, foi uma política que teve que se usar muito grande, porque reunir vários partidos em uma sala só não foi fácil.

*Quais os fatores que facilitaram e que inibiram o processo de unificação das secretarias?*

Nós não tivemos fatores que facilitaram a implementação. Ninguém queria essa Secretaria, nenhum funcionário queria, só o Ângelo queria, lá ninguém queria.

Nos fatores inibidores, eu acho que as culturas diferentes, medo de perder o poder, porque cada departamento tinha seu secretário e seu auxiliar, como se diz vários “feudos”, e daí de repente, ficou todo mundo junto. Esses fatores se superaram conversando, e eu acho que no fim, chegando à conclusão, que nós não tínhamos o que fazer a não ser entrar, tentar e foi assim.

Nos estudos prévios que se fizeram a teoria nem sempre acontece na prática. Então, no estudo feito por Ângelo, estava tudo muito bonito, e depois, aplicar nas pessoas, não era assim. Tanto é que hoje nós ainda não temos o nosso regimento interno,

a Secretaria está praticamente há quatro anos e ela ainda não está cem por cento e isso que a nossa foi a segunda Secretaria, a primeira foi de Geociências.

***Qual é a característica da liderança na Secretaria Unificada?***

Todo mundo disse que a nossa Secretaria ainda conseguiu sobreviver porque eu estava de chefe, porque eu administro muito com o coração, e é errado; eu sei que errado, mas eu sou uma pessoa assim e agora estou saindo. Então, eles disseram, eu estou ficando, eu estou fazendo porque é tu, se fosse outro não ficava, mas foi um cargo penoso.

Eu não sou uma pessoa que mando, tudo eu peço e então muitas vezes, para eu não me incomodar, quando se diz que saiu errado, eu vou lá e faço. Eu não puno quem faz errado. Tem vários casos bem sérios de insubordinação e eu procuro conversar e lidar como se fosse meu irmão, meu filho. Às vezes lidar com chefe, que eu penso assim, tudo mundo é concursado, ninguém mais é criança, então não tem essa coisa de punir; acho que já passou essa época, então é por isso que a nossa Secretaria está indo, eu peço muito, converso bastante, aqui tem muitas pessoas com pensamentos totalmente diferentes e lá tem uma tradição horrível, um histórico. Quando eu entrei nesta Escola, treze anos atrás, tinha assim, o lado de lá e o lado de cá, funcionários do lado de cá não se misturavam com funcionários do lado de lá. Ali de repente a Secretaria Única juntou os funcionários do lado de lá com os do lado de cá todos juntos. Foi muito conflituosa essa história toda.

***Qual a gestão atual do líder formal na Secretaria Unificada?***

Eu preferiria não falar porque vou ter que falar da Direção, o que nós todos achamos, e o seguinte, todos os nossos móveis, os nossos equipamentos são todos de

primeira, mas então eu acho que a nossa Direção se preocupou muito de desmanchar paredes, nos dar móveis, nos dar equipamentos, mas o lado pessoal ficou de fora e nós pedimos desde o início um acompanhamento e agora a gente não briga, eu nunca briguei, mas agora a gente não briga mais, mas antes era um bate boca infernal aqui dentro: “Por que eu tenho que fazer isto?” “Isso é tu quem tem que fazer”. Então, nós pedimos alguém para nos orientar, fazer um organograma para nós, um fluxograma. Olha, tal assunto deve pertencer a tal setor. Isso foi a única coisa que nós pedimos para a Direção e elas não nos deu.

### **Questionário**

Nesta Unidade, observa-se uma gestão do líder formal enfraquecida na percepção dos subordinados e em algumas ocasiões um tanto contraditória na percepção dos líderes formais. Porém, em termos de mudança, observa-se que a gestão do líder formal centra-se no estabelecimento de condições de trabalho adequadas de mudanças estruturais. A seguir, as principais considerações da gestão do líder formal na Secretaria Unificada:

1. Nas informações obtidas sobre as estratégias de implementação das Secretarias Unificadas, observa-se que os líderes formais e os subordinados concordam que as mudanças tiveram o apoio da Direção. Porém, eles têm percepções diferentes enquanto ao caráter contínuo da mudança; os líderes formais consideram que a mudança tornou-se contínua em detrimento das percepções dos subordinados. Por outro lado, os resultados indicam uma leve inconformidade dos subordinados no sentido de considerar que a mudança atingiu as expectativas dos setores da Unidade.
2. A necessidade de mudar a distribuição formal das responsabilidades foi considerada pelos líderes formais e pelos subordinados como a principal característica da mudança. Além desta característica, os líderes formais consideram que, na mudança, a Unidade teve que modificar a sua tecnologia e especializar seus procedimentos de trabalho.

3. Os resultados indicam vários fatores inibidores da implementação da Secretaria Única, percebidos pelos líderes formais e pelos subordinados. A percepção da falta de comunicação é compartilhada nas percepções dos funcionários da Secretaria. Além desta preocupação, somam-se as inconformidades pelo plano de carreira, pelo crescimento e desenvolvimento das pessoas e pela situação de que o trabalho não apresenta desafios para eles.
4. Nas informações sobre a característica da liderança na Secretaria Unificada, observa-se que os líderes formais não mostram um posicionamento nas afirmações do questionário, porém, nas informações, percebe-se uma falta de reconhecimento da liderança formal na Unidade por parte dos subordinados. Segundo eles, os líderes manifestam pouco interesse pelo bem-estar das pessoas e não se preocupam em estabelecer diretrizes e ajudar aos subordinados a atenderem suas metas.
5. Nas informações obtidas sobre a gestão atual da Secretaria, observam-se unicamente as considerações dos subordinados; as considerações dos líderes formais não apresentam um claro posicionamento nas questões. Na percepção dos subordinados, a Direção não tem se preocupado por estabelecer uma real necessidade de mudança, uma adequada comunicação da visão da Secretaria e conquistas a curto prazo.

## **Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (FABICO)**

### **Entrevista com a Assessora Administrativa**

*Quais foram as estratégias (atividades, procedimentos) da implementação do processo de unificação das Secretarias?*

A Secretaria Única aqui na FABICO começou na metade da gestão anterior. Eu não era Assessora na época, mas fazia parte do corpo das Secretarias Administrativas e não foi uma idéia muito discutida, muito elaborada.

O Diretor anterior nos indicou que a Reitora tinha, no caso, dito que teria que se transformar as Secretarias em Secretarias Únicas e que era com a idéia que se fizesse um

enxugamento de espaço e de pessoal, devido à falta de recursos humanos. De repente, a gente tinha dificuldade em vários setores de pessoal, achava que fazer uma Secretaria Única também ia atender esse lado da questão de recursos humanos e do atendimento do público, a idéia de ampliar sempre o horário de atendimento.

Então, aqui na FABICO, na realidade não houve uma discussão muito grande sobre isso, nem uma grande elaboração, mudamos, fizemos a Secretaria Única e tivemos uma dificuldade de espaço físico. Se liberou salas que eram de Departamentos para se fazer só uma Secretaria. Nós temos aqui uma estrutura de dois Departamentos: Departamento das Ciências da Informação e Departamento de Comunicação. A Secretaria Administrativa é uma coisa que na época dessa mudança tinha vindo para as unidades, que são as Comissões de Graduação, que no caso aqui têm duas (Comissão de Extensão e de Pesquisa). Então, tudo isso estaria concentrado na Secretaria Única, que teria tanto a parte acadêmica, quanto a parte administrativa, e assim a gente fez a mudança.

*Quais foram as características da mudança no processo de unificação das Secretarias?*

Olha, eu acho que foi uma decisão administrativa. O interesse fim dessa mudança era o melhor atendimento aos alunos, uma questão de facilitação do trabalho, porque nós temos aulas das 07h:30 até as 22h:30 em todos os turnos, e, antes, na estrutura que tinha nos departamentos, os funcionários trabalhavam até as 18h:00 no máximo.

Devido à falta de recursos humanos, como foi colocado antes, tinham turnos que estavam fechados. Tendo uma estrutura de Secretarias Únicas, a variedade de horário dos servidores que trabalhavam iria aumentar. Então, ampliar o horário de atendimento para que o aluno, por exemplo, da noite, pudesse ter a chance de ser atendido na Secretaria. Qualquer tipo de informação maior, além de fugir do horário

comercial (das 08h:00 às 12h:00 e das 14h:00 às 18h:00) o aluno que trabalha o dia todo e estuda à noite, que estava praticamente impossibilitado de obter alguma informação, porque no horário do meio dia, que ele consegue se liberar a Secretaria estava fechada e o Departamento estava fechado, isso com a Secretaria Unificada foi mudado. A idéia era fazer com que o serviço público, a questão da imagem do serviço público, possa melhorar.

*Quais os fatores que facilitaram e que inibiram o processo de unificação das Secretarias?*

Olha, tem algumas dificuldades que eu acho que é de opinião unânime e tem algumas coisas que são favoráveis. Eu posso até te dizer que a maioria das colegas não gosta muito da Secretaria Única. Por quê? Porque é um espaço que ficou muito grande, com muitas pessoas juntas, trabalhando em um mesmo espaço. A questão do barulho, desconcentração no trabalho é uma coisa que elas se queixam muito. Tem outra coisa, são vários métodos de trabalho de pessoas. Por exemplo, se juntou a Secretaria do Departamento de Extensão, de Ciências da Informação, a Secretária das Ciências da Comunicação, com a Secretária da Unidade, no caso; e as Secretárias das Comissões e o setor financeiro; todos esses setores é que funcionam na Secretaria Unificada.

As pessoas têm metodologias diferentes de trabalho. Então, tu conseguir a unificação do trabalho é difícil. Por exemplo, o que é a idéia das Secretarias Únicas? Me parece que é que todo mundo saiba de tudo, tenha o conhecimento de tudo o que está acontecendo dentro da Faculdade e dentro dos Departamentos, dos setores que estão nas Secretarias. Isso é muito difícil de acontecer porque, em função da metodologia que eu estava falando, as pessoas têm maneiras diferentes de tratar as informações. Dentro de seu próprio computador, têm uma maneira diferente de arquivar informações, e, como as pessoas vieram de uma estrutura na qual elas eram independentes, existem dificuldades

ainda de passar as informações, de fazer com que as informações sejam de domínio geral das pessoas que trabalham na Secretaria.

Acho que isso é uma responsabilidade do Assessor de tentar fazer com que essas informações circulem para que as pessoas todas estejam aptas, para dar qualquer tipo de informação do que está acontecendo dentro da faculdade, dentro da Secretaria ou para qualquer pessoa externa. Então, a metodologia de trabalho individual, de uma cultura, de uma coisa que vem já de muitos anos é difícil. Tu conseguir quebrar isso e tentar unificar; as pessoas têm posturas diferentes em vários sentidos, então nesse ponto é difícil.

Agora, eu acho, por exemplo, um ganho muito grande em termos de alunos, que são nosso objetivo final. Nós estamos aqui por causa deles, acho que eles têm que ser bem atendidos, têm que ter um retorno e eu acho que isso nós conseguimos. Teve assim várias manifestações de agradecimento dos alunos porque a Secretaria fica aberta até as 19h:30, dando a oportunidade, principalmente ao pessoal do turno na noite, de retomar qualquer coisa que possa estar acontecendo, de professores que não vêm, que não avisam e ali a gente fica até sabendo mais também do que acontece dentro da faculdade, sendo que o fluxo muito grande de alunos é na noite. Eu acho que, nesse ponto, a separação das Secretarias de novo voltando ao que era antes, é uma perda muito grande na qualidade do atendimento e principalmente em relação aos alunos, que são o objetivo de uma Unidade acadêmica.

Agora, unificar os trabalhos é difícil, fazer com que as pessoas mudem a sua postura profissional, em que elas antes eram independentes, elas mandavam naquele setor que era delas e ali teve que dividir isso. Ter que abrir todas as informações é uma coisa que tu não consegue, tem que ter um bom tempo. Eu acho que a pessoa do Assessor, nesse ponto, é muito importante; a colaboração da Direção, das chefias, é muito importante para que o conjunto de informações realmente funcione.

*Qual é a característica da liderança na Secretaria Unificada?*

Aqui na nossa faculdade especificamente nós nunca tivemos nunca problema nenhum nessa questão da subordinação, de chefias, de relacionamento de professores e técnicos e coisas desse gênero. Sempre teve uma característica humana, talvez por ser um curso de jornalismo, onde as pessoas têm por hábito conversar, perguntar, questionar.

Existe um diálogo e uma abertura nas decisões administrativas, políticas. Isso é uma coisa que eu acho particularmente muito importante. Nunca tivemos problemas de relacionamento. No início teve-se alguma resistência dos chefes quanto à mudança da Secretaria; no caso, justamente por aquela coisa assim: “Na minha opinião, ele tinha uma secretária no prédio para trabalhar em um horário específico e agora isso é uma coisa mais ampla. Ela não vai atender especificamente só a ele, vai estar à disposição geral”. Então, no início, teve realmente uma resistência e isso também dificultou e dificulta a questão do fluxo de trabalho na Secretaria; quando um chefe toma essa postura de querer monopolizar as secretárias, no caso, seus departamentos, seus funcionários, isso dificulta muito a relação de trabalho, porque a idéia é uma coisa geral, vários setores poderão ter suas particularidades, mas todo mundo terem que estar, mais ou menos, por dentro das coisas.

Mas isso tudo, eu acho que ali entra a questão cultura, essa questão da posição dos líderes, dos chefes, eu acho que a tendência é mudar, ser uma coisa mais democrática, mais aberta e, graças a Deus, como se diz aqui, sempre se teve essa predisposição à discussão, a questionamentos sem preconceitos. Isso aqui foi sempre aberto.

*Qual a gestão atual do líder formal na Secretaria Unificada?*

Olha, eu posso te dizer o seguinte: Em função da reclamação da questão da muita gente em torno da Secretaria, as pessoas não enxergam essa Secretaria Unificada como um setor administrativo. Então, as pessoas acham que podem entrar, sentar, conversar, as pessoas são, especificamente as que eu falo, os professores, as pessoas entram e perturbam muito esse ambiente de trabalho.

Houve uma solicitação para que fosse trancada a porta, para que as pessoas perdessem o hábito de entrar e ficar assim como se estivessem na sua “casa”. Então nós fizemos uma circular avisando que a gente ia tomar essa atitude em prol do trabalho, para que as pessoas mudassem a postura. Estão acostumados a chegar ali, pegar cafezinho, sentar, conversar. Houve algumas reclamações, mas eu acho que fica muito bom, a gente está conseguindo agora se concentrar melhor.

Teve uma organização mais prática, mas eu posso te dizer que existe a vontade, principalmente dos chefes, da separação novamente das Secretarias. Isso é uma coisa que está começando a ser discutida. Eu sou uma das poucas que sou a favor das Secretarias Únicas porque eu acho que perde, é um retrocesso, a meu modo de ver, tu desmanchar uma Secretaria Única para voltar aos departamentos de uma Secretaria Administrativa. No meu entendimento, é um retrocesso com certeza, é um retrocesso; administrativo de atendimento de qualidade, de serviços, de informações, de centralização de informações.

Acho que essa discussão de voltar aos departamentos está passando pelos chefes e está concordando com algumas secretárias, pela questão da dificuldade dos Chefes de poderem entrar na Secretaria e poderem ficar diretamente com seus funcionários, da falta de infra-estrutura, por exemplo, dos chefes que, nas suas salas, em seus setores, não têm um computador, então, se eles querem fazer algum trabalho, alguma coisa até para agilizar o trabalho do Departamento, eles têm que ir até lá

(Secretaria Única), têm que ficar na Secretaria, usar o computador da Secretária porque eles não têm a infra-estrutura para agilizar isso. E eu sei que essa é uma reclamação, de não poder mandar um e-mail, tu não tem computador, não tem nada, a sala dos chefes dos departamentos é a sala da Secretaria, então, é uma reclamação de uma coisa que agilizaria para eles, além da questão do barulho, da reclamação do ingresso das pessoas; a máquina do xerox aqui na Secretaria é uma coisa que acaba dando muito movimento; o fax que esta lá, então, em função da infra-estrutura, do espaço físico, tem fatores que atrapalham o trabalho da Secretaria Única.

Baseados nesse diagnóstico foi que os chefes começaram a questionar a volta das antigas Secretarias e a questão da falta de estrutura. A Direção gosta da idéia da Secretaria Única, mas a grande maioria gostaria de voltar sinceramente. Assim, se eu passar os questionários para elas (pessoal da Secretaria Única), com certeza tu vai ver que as respostas vão fechar nesse sentido de que são contrárias. Às vezes existem posturas, por exemplo, “Ah, isso é da outra área!, volte outro dia!”. Tu tem que ter um jogo de cintura muito grande para lidar com as pessoas. Ali eu acho que é uma questão da liderança, de ter uma postura. Às vezes tem que ser um pouco forte e autoritário de uma certa forma, e às vezes tu simplesmente utilizar bom senso, para poder fazer com que as coisas funcionem bem, porque são muita gente, quer dizer, são sete pessoas trabalhando no mesmo lugar, apesar de ter muitos horários em que elas não se encontram e a característica de sermos todas mulheres, que é um fator também que acaba dificultando um pouco isso, porque é uma característica das mulheres conversarem mais, de falarem mais, de se envolverem emocionalmente mais com as coisas. Então, nesse ponto, a figura do Assessor, da Direção é importante, a questão de tentar equilibrar porque em uma Secretaria Unificada acontece de tudo.

### **Questionário**

Nesta parte da análise dos dados, enfatiza-se a pouca confiabilidade das informações obtidas, devido ao fato do baixo número de questionários preenchidos

devolvidos. Esta situação faz com que se tenha pouca credibilidade nas informações. Dos dezessete questionários entregues, foram devolvidos cinco (dois do grupo de líderes formais e três do grupo dos subordinados), o que corresponde a 29.41% da população da Secretaria Única da Unidade.

Embora as informações dos questionários devolvidos sejam insuficientes, pode-se fazer umas poucas inferências da análise daquela porcentagem da população em estudo, considerando as atitudes implícitas das pessoas, no sentido de pouca colaboração na pesquisa e salientando algumas das expressões da entrevista com a Assessora Administrativa, quem, de certa forma, antecipou a pouca colaboração que se teria na coleta de dados, utilizando esta ferramenta de pesquisa. A seguir algumas das principais considerações:

1. Na entrevista, cita-se que a mudança não foi discutida antes de ser implementada. Nas respostas do questionário, observa-se que os dois grupos coincidem em perceber que os líderes formais estiveram condicionados por situações externas à Unidade e não tiveram capacidade de escolha de alternativas para evitar ou planejar estratégias de mudança.
2. O predomínio dos fatores inibidores é evidente, tanto na análise do conteúdo da entrevista, quanto no que se interpreta da atitude dos respondentes. Dois fatores inibidores são percebidos pelos líderes formais e pelos subordinados, quando se referem à falta de experiências de melhoramento dos procedimentos de trabalho das outras Unidades e ao pouco estímulo que os subordinados sentem pelo interesse da Unidade em sua auto-realização.
3. Nas relações entre líderes formais e subordinados, segundo as percepções dos dois grupos, o líder preocupa-se pouco com a motivação dos subordinados. Outro fator que se evidencia também é a falta de credibilidade nos ganhos da mudança.

Embora a maioria das informações indique fatores negativos, tanto os líderes formais quanto os subordinados acreditam que a mudança tem favorecido ao

atendimento à comunidade pelo fato da Secretaria permanecer aberta em todo o horário do expediente.

## **Faculdade de Veterinária**

### **Entrevista com o Assessor Administrativo**

#### *Quais foram as estratégias (atividades, procedimentos) da implementação do processo de unificação das Secretarias?*

A estratégia foi a seguinte: Com a construção do novo prédio, desde o início, nós já fizemos a parte arquitetônica, estruturamos para que o projeto ficasse como uma Secretaria Unificada. Então, nós partimos do princípio do que era o momento exato de a gente unificar as Secretarias, a gente não teria como fugir disso. Então, desde esse primeiro momento, nós começamos a reunir os secretários dos Departamentos e o pessoal que estava diretamente envolvido dentro da Secretaria a trabalhar no sentido de que a unificação para nós será o melhor caminho.

A gente já havia sentido uma grande dificuldade em nosso relacionamento: quanto à distribuição de material, as Secretarias muito distantes uma da outra. Então, nós começamos a discutir e foi uma coisa bem interessante que partiu dos técnicos, não foi uma coisa nem que veio da área administrativa, nem da Reitoria; nós tomamos esse processo para nós, porque a gente viu a necessidade dessa unificação.

Nós começamos a nos reunir periodicamente, coisa de quinze, vinte dias por mês e a começamos colocar no papel todas as nossas atividades. A gente sabe que as atividades dos departamentos são praticamente iguais. Então, como a gente ia fazer isso? Nós partimos do seguinte princípio: Vamos unir as Secretarias, mas dentro dessa unificação, para simplesmente não unir todo mundo numa área física igual, cada um fica fazendo, na sua mesa, a sua atividade.

Nós partimos do seguinte princípio: Vamos unificar as Secretarias e vamos trabalhar com tarefas. Então, a gente optou por fazer assim, cada uma, independente da sua atividade de secretárias de departamento, vai ter uma tarefa específica. Então, nós unificamos os arquivos, nós unificamos os escaninhos. Tudo hoje está dentro da Secretaria Única. Tem uma pessoa que cuida do afastamento por pessoas, tem uma secretária que cuida da proteção funcional, tem outra que faz a parte da frequência dos servidores, então, nós conseguimos fazer uma distribuição boa que cada uma, independente da sua atividade, tem uma tarefa específica, ficou muito interessante, está dando certo até hoje.

*Quais foram as características da mudança no processo de unificação das Secretarias?*

Em nosso caso, foi uma mudança estrutural em função da área física. Nós tínhamos essa dificuldade antes; com a faculdade muito dispersa, nós tínhamos a dificuldade de comunicação com os Departamentos em função de que tudo era longe, tudo era separado. Então, com essa mudança na estrutura física da unidade e a possibilidade de fazer com que isso viesse para junto da administração, ficou muito bom. Para nós foi excelente, tanto que hoje nós mantemos a nossa Secretaria aberta das 07h:30, que é o horário da Escola, até as 17h:30, sem interrupção de almoço.

Em todas as nossas atividades, tu sempre vais encontrar alguém que te dê um apoio dentro da Secretaria, o Diretor, o Vice Diretor, Chefes de Departamento, sempre que precisarem de alguma informação, alguma coisa que parta da Secretaria, está sempre disponível. Não existe, tu chegar no setor, dentro da Secretaria, que tu não vai conseguir informação. Então, isso para nós foi fundamental e nós hoje temos convivido com chefes de departamento e não tivemos até hoje algum tipo de problema, tudo está funcionando muito bem.

Nós periodicamente fazemos reuniões para procurar ver problemas que estão acontecendo e algum tipo de área que não está funcionando bem. A gente sempre se reúne, bota um ponto: “Olha, tal coisa não está funcionando bem! Como é que nós vamos fazer para melhorar?” Então, todo o grupo interage e a gente procura resolver o problema. Até agora tem sido uma experiência muito boa.

*Quais os fatores que facilitaram e que inibiram o processo de unificação das Secretarias?*

Em nosso caso, foi uma coisa que partiu da gente. Eu dificilmente vou ter um fator que não tenha dado certo. Desde o início nós tivemos o apoio de toda a comunidade, desde os chefes de departamento os professores que a gente convive no dia-a-dia.

A Direção também se mostrou desde o início receptiva, porque ela sabia das dificuldades. Hoje nós conseguimos reunir isto aqui no departamento em pouco tempo, quase sem problema, porque a Direção tem hoje esse uso desse expediente, seguido se reúne com os Chefes dos Departamentos isso é uma coisa que antes não se conseguia fazer, porque cada um era disperso, tu não conseguia localizar um professor. Então, hoje, com essa unificação, obriga ao professor, ao Chefe do Departamento, a vir até a administração, então eles vindo aqui, se o Diretor precisa uma informação, alguma coisa que ele precisa nos passar é automático.

Para nós, hoje, nosso serviço melhorou em cem por cento nessa área. A parte da informação, que antes era muito difícil para nós, hoje é instantânea. Praticamente, nós conseguimos fazer dentro da Secretaria um *layout*. A Secretaria é junta, mas ao mesmo tempo cada um tem a sua independência; ali, cada um tem o seu cantinho, o

departamento acaba ele sendo um departamento mesmo independente de estar junto ou não.

***Qual é a característica da liderança na Secretaria Unificada?***

Está se produzindo muito bem. Nós tivemos agora, no ano passado, a troca de administração e, mesmo com o novo diretor e o vice-diretor, nós tivemos uma boa receptividade. Nós tivemos a troca de um Chefe de Departamento também e todos eles mesmos, depois dessa mudança, todos nos apoiaram, aprovaram o projeto e nos deram o maior apoio e sempre que a gente precisar, nós temos certeza que eles vão nos dar todo o amparo que a gente precisa, porque eles estão sabendo que hoje não precisam mais se preocupar, o Departamento vai funcionar, as informações vão ser levadas adiante, independente de ele estar com Secretária ou não. Então isso para nós foi bom, tudo está fluindo como deveria ser.

***Qual a gestão atual do líder formal na Secretaria Unificada?***

Bom, a gestão atual sempre nos deu o apoio necessário. Acredito que vai nos dar, para que a gente toque esse projeto adiante, tanto que a Direção já se reuniu com o pessoal da Secretaria Única, mostrou o apoio logo que assumiu.

Nós não tivemos até agora nenhum problema em relação a isso, com a administração, muito pelo contrário, isso para a Unidade foi e está sendo uma experiência nova, mas uma experiência muito gratificante, está sendo muito boa, porque todo mundo está vendo que todas as atividades desempenhadas pelo pessoal estão sendo bem feitas. Então, tu dificilmente vai ter problemas com um servidor, tipo: “A Secretaria não está funcionando!”, “Na Secretaria não tem ninguém!”. Esses problemas que a gente encontra no serviço público, que tu não tem um pessoal qualificado que te dê informação, o telefone não para de tocar, tu perguntas para uma pessoa e não sabe te dar

a informação correta. Isso nós, praticamente, acabamos aqui na Unidade, hoje o que tu perguntares para qualquer uma das secretárias ou para o pessoal das Secretarias, eles estão prontamente ali para te dar informação, para te atender bem.

Nós sempre partimos desse princípio, tipo, tu nunca queres impor qualidade, mas uma qualidade mínima de atendimento, que tu chegues no saguão, tu sejas atendido, tu sejas bem recebido, a informação que tu precisas, tu saias dali satisfeito com ela, nós sempre partimos desse princípio, que nós temos como servidor público e com a imagem tão queimada, a gente tem que procurar fazer com que o pessoal saia daqui bem atendido, bem informado e, se for possível, até nos elogiando. Nossa idéia mais ou menos é essa.

### **Questionário**

Nesta Unidade, observam-se as considerações da perspectiva humana da mudança se manifestando na prática da gestão do líder formal. O estilo da liderança que se observa é a preocupação pelas pessoas, no sentido de reconhecer a importância de seu trabalho e estabelecer um ambiente no qual as pessoas sintam-se motivadas (vide anexo X).

A característica da gestão do líder formal que se salienta é o planejamento da mudança atribuído à oportunidade de melhoramento do serviço através da reestruturação física e funcional da Secretaria Unificada. Esta situação fez com que a Direção apoiasse os empreendimentos individuais e coletivos dos subordinados, procurasse uma mudança comportamental através da planificação estratégica das atividades. A seguir algumas das considerações das percepções dos líderes formais e dos subordinados em relação à gestão da Unidade no caso da Secretaria Unificada:

1. As estratégias de implementação da Secretaria Unificada contaram com o apoio da Direção, foram baseadas nos valores característicos da Unidade e foram suscetíveis de escolher as atividades a serem utilizadas. Estas informações são concordantes, entre os líderes formais e os subordinados, e, do mesmo modo as afirmações que consideram o benefício da mudança em relação ao atendimento das expectativas e das necessidades dos Departamentos, dos alunos e da comunidade em geral.
2. As informações obtidas sobre a predominância de uma ou várias perspectivas da mudança na implementação de Secretarias Únicas indicam posicionamentos afins e divergentes entre os líderes formais e os subordinados. Por um lado, os líderes consideram que as características desta mudança foram as modificações comportamentais (motivação) e o empreendimento coletivo orientado à mudança de valores, hábitos e interesses comuns. Por outro lado, observa-se indiferença nos subordinados quanto a estes posicionamentos da mudança. Tanto líderes formais quanto subordinados coincidem em perceber a mudança como um processo sistemático, no qual se priorizaram a planificação de estratégias e a programação das atividades.
3. Na Secretaria Unificada desta Unidade de Ensino, observa-se como sobressaem os fatores facilitadores em detrimento dos inibidores na mudança implementada. Os líderes formais e os subordinados coincidem em perceber a comunicação formal e informal como fatores facilitadores. Outros fatores facilitadores que se salientam são as percepções, de todo o pessoal que integra a Secretaria Única, em relação à preocupação da Unidade pelo reconhecimento e pelo comprometimentos, assim como pelo estabelecimento de boas relações entre os líderes formais e os subordinados. Houve manifestação menor de insatisfação nos subordinados com o plano de carreira e os programas de treinamento, e as informações obtidas refletem que a gestão tem se preocupado com os fatores motivadores (reconhecimento, participação, comunicação, relacionamento) para atingir os objetivos da criação da Secretaria Unificada.

4. As características da liderança que se observa no ambiente da Secretaria Unificada é a preocupação das pessoas com a gestão do líder formal, no sentido de estabelecer bons canais de comunicação, clima de trabalho e se procurar que as pessoas consigam atingir as metas da Secretaria. Esta preocupação da liderança está complementada pela gestão orientada à criação de critérios para a execução das atividades e a tentativa de outorgar autonomia às equipes de trabalho. Outro elemento da liderança que se observa é o reconhecimento da legitimidade do líder pela posição que ocupa na estrutura na Unidade.
5. A gestão da Unidade é percebida, pelos líderes formais e pelos subordinados, como uma oportunidade de melhorar a qualidade do serviço à comunidade. Os fatores que têm permitido que a liderança tenha conseguido ter credibilidade nos subordinados foram as preocupações do líder formal em estabelecer a necessidade da mudança, a delegação de responsabilidades às equipes, as metas e adequados canais de comunicação.

Além das características citadas da gestão do líder formal, nota-se a aprovação dos subordinados na gestão da Direção. Esta situação tem feito com que se estabeleça boa relação de trabalho e, conseqüentemente, que se transmita uma boa imagem à comunidade. Salienta-se, na atribuição deste ganho na Unidade, a planificação da mudança e o bom nível de qualificação dos funcionários.

Nas reuniões com a Pró-RH da UFRGS, observou-se que o pressuposto que se tinha sobre os fatores que dificultaram a implementação das Secretarias Unificadas foi a falta de liderança e a falta de homogeneidade nos processos e na implementação das mudanças.

Um dos primeiros assuntos tratados com os líderes formais (Pró-RH, CPPTA, Unidades de Ensino) foram os fatos históricos na implementação das Secretarias Unificadas. As informações salientavam que a Unificação das Secretarias nas Unidades

obedeceu a uma falta de recursos humanos e à disposição de não serem preenchidas as vagas das pessoas que por diversas causas deixavam de ocupá-las. Durante a coleta de dados, observou-se que as percepções que se teve nas Unidades sobre as mudanças diferem no sentido de considerar que a Unificação das Secretarias teve sua origem não só na falta de pessoas, pois acredita-se que o que promoveu a idéia da unificação das Secretarias foi a necessidade de otimização dos recursos em geral, espaço físico e melhoramento dos procedimentos de trabalho, considerando que a finalidade da mudança é dar um melhor atendimento à comunidade universitária.

Nas entrevistas com os líderes formais das Unidades (Diretores ou Assessores Administrativos), foram entregues os questionários para serem preenchidos pela totalidade de funcionários da Secretaria Unificada (líderes formais e subordinados). Na tabela sobre a relação dos questionários entregues e devolvidos (tabela 2), apresenta-se uma descrição numérica dos líderes formais e dos subordinados nas Unidades, assim como o retorno dos questionários preenchidos devolvidos.

Tabela 2

<b>Relação dos formulários entregues e dos devolvidos</b>							
<b>Formulários entregues</b>				<b>Formulários devolvidos</b>			
<b>Unidades</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>Total</b>	<b>Unidades</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>Total</b>
Geociências	08	13	21	Geociências	07	12	19
Matemática	05	11	16	Matemática	03	05	08
Administração	06	09	15	Administração	02	07	09
Ed. Física	06	04	10	Ed. Física	03	02	05
Enfermagem	08	10	18	Enfermagem	04	05	09
Fabico	10	07	17	Fabico	02	03	05
Veterinária	06	06	12	Veterinária	03	04	07
Total	49	60	109	Total	24	38	62

O estudo das Secretarias Unificadas inicialmente incluía o Instituto de Física, mas, por uma questão operacional, teve que ser excluído da população alvo. Segundo as expressões do seu Diretor, a Unidade não teve uma mudança no nível de uma Secretaria

Unificada e não seria viável proceder com a entrevista nem com as aplicações dos questionários.

Dos questionários recebidos, elaborou-se um quadro com as porcentagens de devoluções (tabela 3). O total de questionários devolvidos indica que se teve uma razoável porcentagem de retorno (56.88%) Tanto as porcentagens totais dos líderes formais (48.97%) quanto dos subordinados (63.33%) apresentam valores numéricos consideráveis, que representam o pensamento da população.

Nas porcentagens de devoluções dos líderes formais e dos subordinados nas Unidades, observam-se pesos diferentes quanto às maiores e menores porcentagens de devoluções. As Unidades que apresentam um bom nível de colaboração com a pesquisa são o Instituto de Geociências, o Instituto de Matemática, a Escola de Administração (porcentagens dos subordinados), a Escola de Enfermagem e a Faculdade de Veterinária. Por outro lado, observa-se que as Unidades que apresentaram dificuldades em relação à coleta de dados foram: a categoria do líder formal da Escola de Administração, a Escola de Educação Física e a Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação.

Tabela 3

<b>Porcentagens de devoluções dos questionários</b>			
<b>Unidades</b>	<b>A %</b>	<b>B %</b>	<b>Total %</b>
Instituto de Geociências	87.5	92.30	90.47
Instituto de Matemática	60	45.45	50
Escola de Administração	33.33	77.77	60
Escola de Educação. Física	50	50	50
Escola de Enfermagem	50	50	50
Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação	20	42.85	29.41
Faculdade de Veterinária	50	66.66	58.33
<b>Total</b>	<b>48.97</b>	<b>63.33</b>	<b>56.88</b>

O procedimento de coleta de dados nas Unidades foi estruturado previamente à programação das visitas aos Diretores ou Assessores Administrativos. Durante as entrevistas, foram entregues os questionários para serem repassados às pessoas de acordo com a categoria A ou B que ocupam na Secretaria Unificada.

Embora a Pró-RH tenha facilitado o processo de coleta de dados, falando com os Diretores das Unidades e enviando a eles uma autorização escrita (vide anexo II), observa-se que as Unidades têm percepções diferentes da mudança devido ao fato delas terem experiências diferentes na implementação das Secretarias Unificadas. Algumas das Unidades foram muito receptivas (Administração, Geociências, Veterinária); em outras percebeu-se certo receio no contato inicial (Matemática, Enfermagem, Fabico); e em outras ainda teve-se um difícil acesso ao líder formal (Ed. Física, Física).

Estas atitudes podem ser consideradas para exemplificar o nível de aceitação das mudanças efetuadas. Inclusive, nas entrevistas efetuadas, percebe-se que, nas Unidades mais receptivas, a experiência das Secretarias Únicas foi recebida como uma oportunidade para o melhoramento dos procedimentos de trabalho.

As Unidades concordam que o objetivo da mudança é melhorar o atendimento à comunidade. O que ficou evidente foi que as Secretarias Unificadas fizeram com que o atendimento aos alunos ficasse sem interrupção durante o expediente e os horários das aulas. Embora líderes formais e subordinados concordem que a necessidade das Unidades de se reestruturarem pela falta de recursos humanos gerou atritos, algumas Unidades (Fabico, Educação Física) acreditam que a falta de participação dos Técnicos Administrativos fez com que a implementação das mudanças encontrasse impedimentos.

Nas conversações informais mantidas com os Assessores Administrativos, manifestou-se que a mudança não foi uma questão de iniciativa das Unidades, no sentido de procurar se estruturar e reorganizar seus procedimentos administrativos para encarar a falta de recursos humanos; a mudança foi uma questão emergente que surgiu pelo

crescimento da estrutura das Unidades em detrimento do número de funcionários. Esta situação fez com que estas Unidades procurassem estabelecer estratégias a fim de procurarem mecanismos para otimizar seus recursos e ser mais eficazes.

Observou-se que algumas das Unidades (Fabico, Matemática, Enfermagem) encontram-se em um período de adaptação á mudança. Neste período, segundo as expressões dos líderes formais, apresentam-se desajustes entre os objetivos da Secretaria Unificada e os comportamentos dos líderes e dos subordinados.

As expressões de alguns dos líderes formais (Administração, Geociências, Fabico, Veterinária) consideram que as Unidades que tiveram maior resistências às mudanças foram aquelas que tiveram que agrupar vários departamentos em uma Secretaria Única, enquanto aquelas em que somente foram agrupadas as Secretarias de um Departamento tiveram maior sucesso na implementação das mudanças.

A questão da qualificação dos funcionários ficou evidente nas Unidades. Por um lado, alguns dos líderes formais (Geociências, Matemáticas) consideraram que a baixa qualificação foi uma das maiores resistências à mudança que se teve e, por outro, no caso das unidades mais bem sucedidas, os líderes formais (Administração, Veterinária) salientaram que a boa qualificação foi um fator que alavancou o processo de implementação das Secretarias Unificadas. Nas entrevistas e nos questionários percebe-se que no caso das Unidades com baixa qualificação, o estilo do líder apresenta uma tendência a se orientar pelo estabelecimento de diretrizes e de padrões de trabalho e, no caso das Unidades com um quadro de pessoal melhor qualificado, seus líderes formais apresentam um estilo orientado para a consideração às pessoas.

### **Análise da gestão do líder formal nas Unidades de Ensino da UFRGS que possuem Secretaria Unificada**

Para fazer uma análise da gestão do líder formal nas Secretarias Unificadas, é necessário estabelecer linhas de relacionamento entre os desenhos dos raciocínios teórico e prático da pesquisa, as categorias operacionais e os dados coletados nas Unidades. Nesta parte do estudo, pretende-se fazer uma síntese dos elementos da análise da pesquisa e exemplificar seus argumentos com as práticas de liderança nas Secretarias Unificadas das Unidades.

No desenho do raciocínio teórico da pesquisa, salientou-se que a liderança (Teoria Caminho – Objetivo) constitui-se no elo das abordagens da mudança e das teorias da motivação. Portanto, a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas está condicionada pelas características da mudança (perspectivas e abordagens da mudança) e pelas considerações da teoria motivacional (Teoria Motivação – Higiene, rotinas organizacionais defensivas).

Independente da perspectiva que predomine na mudança, as considerações da perspectiva humana servem para analisar a gestão do líder formal em relação aos fatores comportamentais refletidos nos fatores facilitadores e nos fatores inibidores. Estes fatores são analisados sob a ótica dos preceitos da teoria da motivação-higiene de Herzberg (apud Cury, 2000) e das considerações de Argyris (1992) relacionadas às rotinas organizacionais defensivas.

No procedimento metodológico, detalhou-se um desenho prático da pesquisa que inclui as áreas temáticas dos objetivos específicos. Estes temas também foram considerados na entrevista estruturada e na elaboração do questionário. O desenho foi estruturado para organizar as informações de interesse da pesquisa, as quais se relacionam com: as estratégias implementadas, as perspectivas da mudança, os fatores facilitadores e os inibidores da mudança, o relacionamento dos líderes com os subordinados (característica da liderança) e a gestão atual das Secretarias Unificadas.

As informações obtidas nas Unidades apresentam critérios semelhantes em alguns casos e divergentes em outros. Esta situação se explica pelo fato de que as experiências da implementação das Secretarias Unificadas foram diferentes nas Unidades, com um bom nível de sucesso em umas e um tanto quanto polêmicas em outras. A seguir, as considerações gerais sobre os resultados da aplicação do desenho da pesquisa.

### **Estratégias de mudança implementadas**

Na parte do desenho relacionado com as estratégias implementadas, procurou-se conhecer o conjunto de atividades efetuadas na concepção da idéia de unificar as Secretarias das Unidades e durante a implementação da mudança. Nas Unidades observou-se um padrão de atividades feitas pelos líderes formais; as estratégias implícitas na implementação da mudança foram a procura da eficiência administrativa, através da otimização dos recursos, e a reestruturação dos procedimentos de trabalho devido à falta de pessoal. Porém, as diferentes experiências de mudança nas Unidades apresentam observações específicas nos subgrupos que apresentaram problemas de adaptação e naqueles em que a mudança teve um processo de implementação menos conflituoso.

As características da mudança planejada são a capacidade de projetar os processos e de prever as possíveis resistências na implementação das mudanças (Wilson, 1993). Nas estratégias das Unidades orientadas em unir o pessoal das Secretarias em um ambiente único de trabalho, observou-se que algumas delas (Educação Física, Enfermagem, Fabico) tiveram problemas de resistências das pessoas à implementação da mudança pela falta de participação dos funcionários (Técnicos Administrativos) no planejamento da mudança. Nas Unidades em que esta experiência negativa foi trabalhada, no sentido de solucioná-la (Administração, Geociências, Matemática,

Veterinária), observou-se que este fator tornou-se facilitador na implementação de um ambiente único de trabalho.

As estratégias de reestruturação das Unidades em Secretarias Únicas foram percebidas por algumas Unidades como ações de enxugamento (Educação Física, Fabico, Matemática) que afetavam as pessoas e os hábitos de trabalho (Enfermagem, Fabico, Geociências); esta situação é decorrente da falta de prevenção das resistências das pessoas a serem agrupadas, deixando de executarem individualmente para trabalharem em equipe.

Além da característica da mudança de ser planejada, a implementação de Secretarias Únicas em três das Unidades (Administração, Geociências e Veterinária) caracterizou-se também pelo seu caráter emergente, ou seja, sujeito a situações externas. A situação de não poder preencher as vagas do pessoal que se afastava das Unidades, por irem se aposentando ou por algum outro motivo, fazia com que eles não conseguissem planejar ações de melhoramento. Portanto, a falta de uma clara estratégia fez com que elas projetassem ambientes Únicos de trabalho, tentando minimizar as implicações de mudar os hábitos de trabalho e as relações interpessoais. Em duas destas Unidades (Administração e Veterinária), a implementação das Secretarias Unificadas coincidiu com a mudança do prédio, e esta situação fez com que elas não só criassem um ambiente único de trabalho, mas projetassem arquitetonicamente um espaço físico adequado para que a Secretaria Unificada operasse.

### **Perspectivas da mudança**

Considerando que a implementação das Secretarias Unificadas é uma estratégia das Unidades de se tornarem administrativamente eficiente, os propósitos e os procedimentos utilizados nas Unidades outorgam à mudança características específicas contidas nas perspectivas da mudança. Neste segmento do desenho da pesquisa,

pretendeu-se conhecer qual destas perspectivas teve predomínio nas Unidades e salientar as considerações da perspectiva humana nas observações sobre o comportamento das pessoas e sobre a gestão do líder formal.

A perspectiva estrutural ficou evidente em todas as Unidades, pois elas consideraram que para obter uma Unidade com ambiente único de trabalho foi necessário alterar a forma como se distribuem as responsabilidades. Porém, outras perspectivas apresentaram-se complementares na implementação das mudanças.

Nas Unidades de Enfermagem, Fabico e Geociências, observaram-se alguns dos preceitos da mudança cultural e da política que acompanharam a mudança estrutural. Nestas Unidades percebeu-se que o fato de agrupar pessoas em um ambiente único de trabalho mexe com valores, hábitos e interesses comuns delas e definiu políticas novas de trabalho.

No caso das Unidades de Administração e da Veterinária, a implementação das Secretarias Unificadas mostrou algumas das considerações da perspectiva estratégica da mudança, no sentido de planejar as atividades orientadas ao cumprimento de metas. Esta capacidade de escolha das estratégias foi possível devido a elas terem ganhado prédios novos; as mudanças do espaço físico foram aproveitadas para criar boas condições de trabalho, inclusive, permitindo fazer algumas mudanças tecnológicas como foi o caso da Escola de Administração.

No relacionado à perspectiva humana, da mudança observou-se que a implementação das Secretarias Unificadas nas Unidades que tiveram experiências favoráveis (Veterinária, Administração, Geociências, Matemática) produziu mudanças comportamentais através das mudanças estruturais. Estas manifestações

comportamentais ressaltam os fatores da motivação relacionados com as condições de trabalho e com o reconhecimento do desempenho dos funcionários.

### **Fatores facilitadores da implementação das Secretarias Unificadas**

Os fatores facilitadores são todos aqueles elementos fundamentais que alavancam a gestão do líder formal. No desenho da pesquisa, se consideraram como fatores facilitadores dois critérios. O primeiro considera os argumentos de Honrec (apud Bitencourt e Ruas, 1996) que indicam que os fatores facilitadores na mudança se relacionam com a comunicação, o treinamento, as recompensas e o *benchmarking*. O segundo grupo consideram os preceitos da teoria Motivação-Higiene de Herzberg (apud Cury, 2000) como fatores facilitadores referenciais da mudança.

Na gestão do líder formal, observaram-se poucos fatores facilitadores na implementação da Secretaria Unificada. Estes fatores foram percebidos nas Unidades da Veterinária, Administração e Geociências, as quais foram as Unidades em que a mudança foi uma experiência que teve resultados satisfatórios.

A comunicação foi considerada como um fator facilitador da mudança nas Unidades da Veterinária e Geociências, pois nelas as pessoas consideram que o líder formal conseguiu transmitir os objetivos da mudança através dos diferentes meios de comunicação formais e informais. O bom nível de qualificação dos funcionários nas Unidades de Administração e Veterinária foi outros dos fatores que facilitaram a gestão dos líderes formais nestas Unidades, porém, as pessoas sentem inconformidade com a falta de programas de treinamento que ajudem-nas a desempenhar de melhor forma as demandas das Secretarias Unificadas. No relacionado com o reconhecimento, observou-se que os líderes formais, nestas Unidades, tiveram a preocupação com as pessoas no sentido de ajuda-las a conseguir os objetivos e reconhecer o desempenho. Esta situação fez com que as pessoas enxergassem o envolvimento da Diretoria com a implementação da Secretaria Unificada e desenvolvessem um senso de necessidade da mudança.

No relacionado aos preceitos da teoria motivação – higiene, todas as Unidades, na medida de seus recursos, preocuparam-se em dotar de boas condições de trabalho (recursos materiais) as Secretarias Unificadas, o que fez com que a insatisfação no desempenho das atividades fosse menor.

Além das considerações dos dois critérios referenciais dos fatores facilitadores, nas Unidades de Administração e Veterinária, observou-se que a mudança de prédio foi uma situação que facilitou o planejamento da mudança, já que os líderes formais podiam adaptar o espaço físico às necessidades operacionais das Secretarias Unificadas.

### **Fatores inibidores da implementação das Secretarias Unificadas**

Os fatores inibidores da implementação das Secretarias referem-se aos mecanismos que dificultaram a gestão do líder formal. Na pesquisa utilizaram-se os fatores inibidores referenciais que têm base nos critérios das rotinas organizacionais defensivas de Argyris (1992) nos preceitos da teoria motivação - higiene de Herzberg (apud Cury, 2000).

As rotinas organizacionais defensivas são comportamentos adotados pelas pessoas quando se sentem ameaçadas. Na implementação das Secretarias Unificadas produziram-se situações de instabilidade que fizeram com que as pessoas reagissem de diversas formas. Antes da mudança as pessoas tinham procedimentos de trabalho definidos e interesses comuns. Com o advento da mudança, a proposta foi juntar as pessoas em um ambiente único de trabalho, e esta situação criou diferenças de opiniões e de estilos de trabalho. Nas Unidades nas quais apresentaram-se comportamentos defensivos (Fabico, Enfermagem, Educação Física), as pessoas discordaram da implementação das Secretarias Unificadas, argumentando que a mudança não era necessária e que elas gostariam de voltar às formas habituais como desempenhavam suas tarefas.

Os fatores higiênicos da teoria de Herzberg (apud Cury, 2000) se referem às condições sob as quais um serviço é realizado. As Unidades, em geral, consideram que o plano de carreira e a remuneração são fatores inibidores. Outro fator que foi citado em algumas Unidades foi a falta de participação na tomada de decisões; os funcionários Técnicos Administrativos (subordinados) sentiram-se excluídos nos primórdios da implementação das Secretarias Unificadas (Educação Física, Enfermagem) e outros, durante a implementação da mudança (Administração).

Alguns fatores se manifestaram de forma particular nas Unidades. A comunicação foi considerada nas Unidades de Educação Física, Enfermagem e Fabico como um fator que dificultou as atividades da mudança. Embora as Unidades como Administração e Veterinária possuam um quadro de pessoal com um bom nível de qualificação, os funcionários destas Unidades, somados à Unidade da Matemática, concordam que a falta de treinamento, nas necessidades da Secretaria Unificada, é um fator que igualmente dificultou a implementação da mudança.

Os fatores motivacionais têm efeito na satisfação com o serviço, pois eles pretendem promover a eficiência e motivar as pessoas para uma realização superior (Herzberg apud Cury, 2000). A falta de fatores satisfatórios no ambiente de trabalho é um fator inibidor. Nas unidades apresentaram-se alguns destes fatores que dificultaram a implementação das Secretarias Unificadas; nas Unidades da Enfermagem e na Fabico os subordinados consideram que o relacionamento com os líderes formais é uma situação negativa nas Secretarias, inclusive, o estilo autocrático de alguns líderes formais foi percebido como contraproducente nas relações dos líderes com os subordinados, fazendo com que estes últimos desconheçam a legitimidade da liderança nas Unidades de Educação Física, Enfermagem e Fabico.

Outros fatores inibidores, em termos gerais, foram relacionados com a falta de consulta sobre as experiências na implementação das mudanças nas Unidades (Fabico) e

com o preconceito existente entre Chefes de Departamentos e Técnicos Administrativos (Geociências).

### **Relacionamento líderes - subordinados (Característica da liderança)**

No desenho da pesquisa, na parte relacionada com as características da liderança, procurou-se conhecer qual o estilo dos líderes formais na gestão da implementação das Secretarias Unificadas. Os estilos percebidos dos líderes formais são descritos na orientação para as tarefas e para as pessoas.

O nível de qualificação apresentou-se como uma variável que condicionou o estilo do líder formal em algumas das Unidades. Nos Institutos da Matemática e de Geociências, a falta de qualificação nas necessidades operacionais da Secretaria Unificada fez com que as chefias se preocupassem em estabelecer padrões de desempenho e diretrizes nos procedimentos. Por outro lado, nas Unidades da Veterinária e Administração, o melhor nível de qualificação influenciou no estilo dos líderes formais, fazendo com que eles se preocupassem em criar boas condições de trabalho e com o bem-estar das pessoas. Nas Unidades de Geociências e da Enfermagem, embora os estilos de liderança diferissem entre eles, apresentaram estilos orientados às pessoas no sentido de se envolverem emocionalmente no relacionamento com os subordinados. Esta característica do estilo contribuiu no atendimento aos objetivos da implementação das Secretarias Unificadas.

Outras situações sobre a liderança nas Unidades apresentaram-se nas Unidades de Administração, Educação Física, Enfermagem e Fabico. A mudança de prédios e a adaptação do espaço físico significou para a Unidade de Administração um ganho em relação ao relacionamento dos líderes formais com os subordinados devido à proximidade física entre as pessoas. Entretanto, nas Unidades da Educação Física, Enfermagem e Fabico, o fato de ter juntado grupos com estilos de trabalho diferentes e interesses fez com que a proximidade física fosse um fator que atrapalhasse o bom

relacionamento dos líderes formais com os subordinados. Inclusive nas Unidades de Educação Física e Enfermagem, os estilos autocráticos adotados por alguns líderes formais fizeram com que nessas Unidades se desconhecesse a legitimidade da liderança.

### **Gestão dos líderes formais nas Unidades**

A análise das informações da gestão do líder formal no desenho da pesquisa, pretende conhecer quais as atividades que estão sendo feitas nas Secretarias orientadas ao melhoramento, consolidação de ganhos e aos ajustes quanto aos fatores negativos na implementação das Secretarias Unificadas.

Em termos de gestão, observou-se que nas Unidades, em geral, pouco está se fazendo por consolidar a criação de um ambiente único de trabalho. Porém, cabe salientar o empreendimento das Unidades da Administração, Geociências, Matemática e Veterinária, as quais tem se preocupado em manter a idéia das Secretarias Unificadas. No caso das Unidades da Administração e Veterinária, observou-se que nelas os líderes formais estão orientando sua gestão na necessidade de instituir a mudança como um mecanismo para serem administrativamente eficientes e proporcionarem um bom atendimento à comunidade universitária.

O desenho da pesquisa visou resgatar as principais informações e analisá-las para conhecer a gestão do líder formal em relação aos fatores facilitadores e aos inibidores da implementação das Secretarias Unificadas. Nas conclusões, a seguir, pretende-se esclarecer quais os fatores que influenciaram na gestão do líder formal nas Unidades com ambiente único de trabalho.

A gestão do líder formal nas Unidades com ambiente único de trabalho não pode ser generalizada, devido ao fato de que nas Unidades de ensino aconteceram experiências diferentes na implementação das Secretarias Unificadas. Porém, observam-

se algumas características comuns no grupo de Unidades que teve um bom processo de mudança e no grupo que teve experiências conflitivas.

Considerando que a idéia da mudança surgiu isoladamente nas Unidades, o planejamento das Secretarias Unificadas adquiriu situações específicas para cada Unidade; conseqüentemente, as gestões dos líderes tiveram elementos diversos na formação do seus estilos de liderança.

O principal fator inibidor da implementação da mudança foi a falta de preocupação dos líderes formais em estimular a participação dos subordinados (Técnicos Administrativos) nos primórdios da mudança; esta situação fez com que as pessoas adotassem comportamentos defensivos de rejeição às tentativas de melhoramento. As pessoas percebiam a mudança como uma imposição para a qual elas teriam que deixar de fazer aquilo que estavam acostumadas a fazer para passarem a trabalhar em equipes.

Além da falta de participação dos subordinados na tomada de decisões, observou-se que não foram feitas atividades de sensibilização às mudanças, isto quer dizer que a implementação da mudança foi acontecendo sem se discutir os erros de implementação. O fato das pessoas estarem acostumadas a trabalhar individualmente não foi considerado no momento de criar um ambiente único de trabalho, as pessoas possuíam hábitos e interesses divergentes de trabalho; portanto, a falta de sensibilização foi um dos elementos que atrapalhou a gestão.

Embora a perspectiva estrutural tivesse um predomínio nas Unidades, as considerações das perspectivas humanas, culturais e políticas se fizeram presentes. A questão da perspectiva humana teve elementos influentes na implementação das mudanças. As Unidades que tiveram uma boa experiência na implementação das Secretarias Unificadas provocaram mudanças comportamentais através da mudança estrutural; elas preocuparam-se em criar um ambiente de trabalho que integrava boas condições de trabalho e fatores motivacionais para o desempenho das pessoas, em

detrimento das outras Unidades que preocuparam-se em equipar as Secretarias, mas não incluíram na gestão o reconhecimento e o estímulo moral aos funcionários.

As pessoas consideram que as Diretorias deram apoio na implementação das Secretarias Unificadas, mas percebeu-se que este apoio, nas Unidades com mudança menos bem sucedidas, orientou-se pela compra de bens materiais, enquanto, nas Unidades melhor sucedidas, o apoio orientou-se para as considerações motivacionais.

A gestão do líder formal nas Secretarias Unificadas teve estilos de liderança condicionados por fatores situacionais. O estilo de liderança orientado às tarefas foi utilizado nas Unidades nas situações de pouca participação dos funcionários na tomada de decisões e na situação de baixa qualificação do quadro de pessoal. Entretanto, o estilo de liderança orientado às pessoas foi utilizado nas Unidades nas situações de envolvimento da Diretoria com os funcionários na mudança e na situação do bom nível de qualificação do quadro dos funcionários.

As considerações da perspectiva humana foram importantes na análise da gestão do líder formal para visualizar como a gestão torna-se eficaz quando utilizados os fatores motivacionais. Estes fatores contribuem para o envolvimento das pessoas no processo e na implementação da mudança, fazendo com que a liderança seja legitimada pelos subordinados e os ganhos sejam reconhecidos pela comunidade universitária.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta parte da pesquisa, pretende-se resumir os principais elementos da análise da gestão do líder formal em relação à mudança organizacional e estabelecer pontos de conexão entre a questão da pesquisa, o pressuposto e os objetivos.

No início da pesquisa, tinha-se como informações referenciais que a idéia da implementação das Secretarias Unificadas nas Unidades de Ensino foi considerada em torno de sete anos atrás, tendo culminado depois cinco anos, após reuniões e estudos isolados das Unidades. O interesse que gerava as discussões era a necessidade de melhorar a eficiência das Unidades no atendimento à comunidade universitária, considerando a demanda de trabalho e a falta de pessoal nas Secretarias.

As Unidades consideraram que o mecanismo para obter uma eficiência administrativa era juntar as Secretarias dos departamentos e comissões e criar um ambiente único de trabalho que aproveitasse o recurso humano e que redefinisse os processos e procedimentos administrativos.

A implementação das Secretarias Unificadas gerou conflitos em algumas das Unidades e teve um sucesso aceitável em outras. Segundo a Pró-RH da UFRGS, o principal fator que causou o insucesso na implementação da mudança foi a liderança. Embora se tenha discutido e apoiado a gestão nas Secretarias, os líderes formais não souberam lidar com os fatores que dificultaram a implementação das ações de melhoramento.

Considerando que o interesse da Pró-RH e das Unidades que possuem ambientes únicos de trabalho da UFRGS é conhecer quais as implicações da implementação das Secretarias Unificadas e que questão da pesquisa é conhecer quais os fatores facilitadores e os inibidores que apresentaram-se na gestão do líder formal na implementação das Secretarias Unificadas, o estudo de caso foi estruturado, na sua base

teórica, metodológica e prática, para atingir o objetivo de analisar a gestão do líder formal em relação aos preceitos da perspectiva humana da mudança organizacional e em relação aos fatores facilitadores e aos fatores inibidores da implementação das Secretarias Unificadas.

Na tabela da gestão do líder formal na implementação das Secretarias Unificadas (tabela 4), se resumem as principais observações feitas em relação aos objetivos específicos (desenho prático da pesquisa). Nela salientam-se quais as estratégias implementadas nas Unidades, o tipo de mudança (perspectivas da mudança organizacional), os fatores facilitadores e os fatores inibidores da mudança, as características da liderança e qual a gestão atual nas Unidades que possuem ambientes únicos de trabalho incluindo a Escola de Educação Física, embora ela tivesse uma experiência falida na implementação da mudança.

Tabela 4

### Gestão do líder formal na implementação das Secretarias Unificadas

	<b>Estratégias implementadas</b>	<b>Tipo de mudança</b>	<b>Fatores facilitadores</b>	<b>Fatores inibidores</b>	<b>Características da liderança</b>	<b>Gestão atual</b>
<b>Geociências</b>	Improvisação	Estrutural	Apoio da Direção Comunicação Relacionamento	Baixa qualificação. Plano de carreira Remuneração	Situacional	Formalização Comunicação, Evitar resistências
<b>Matemática</b>	Não definida	Estrutural	Relacionamento	Hábitos de trabalho. Baixa qualificação, Plano de carreira Remuneração. Falta de autonomia	Diretivo. Orientado às tarefas	Adaptação. Coordenação das atividades. Treinamento.
<b>Administração</b>	Otimização do espaço físico	Estrutural	Mudança de prédio Equipamentos	Incerteza (cargo). Participação. Reconhecimento moral. Treinamento Plano de carreira.	Situacional	Não definida
<b>Educação Física</b>	Não definida	Estrutural	Nenhum	Participação Falta de credibilidade na liderança	Autocrática	Nenhuma (Sem Secretaria Unificada)
<b>Enfermagem</b>	Estudos de processos e procedimentos	Estrutural Política Cultural	Equipamentos	Comunicação. Plano de carreira Tarefas enfadonhas. Reconhecimento moral Hábitos e comportamentos de trabalho diversos	Situacional (diferentes dos estilos de liderança)	Elaboração de organogramas e fluxogramas
<b>FABICO</b>	Não definida	Estrutural	Nenhum	Espaço físico. (Ambiente de trabalho). Hábitos de trabalho. Comunicação. Equipamentos. Pouco interesse na motivação. Falta de credibilidade na liderança. Falta de <i>benchmarking</i> em outras Unidades	Situacional (falta de legitimidade da liderança)	Nenhuma
<b>Veterinária</b>	Otimização do espaço físico Eficácia operacional	Estrutural Humana (Comportamental)	Apoio da Direção Comunicação Reconhecimento moral Comprometimento com mudança Equipamentos Alta qualificação Credibilidade	Plano de carreira Remuneração	Democrática	Adaptação e ajustes ao plano de mudança

Segundo as informações obtidas nas Unidades, os líderes formais não tinham uma clara definição das estratégias necessárias para implementar as Secretarias Unificadas. Embora se soubesse que a idéia era juntar os ambientes de trabalho (Secretarias dos Departamentos e Comissões) em um só, a gestão, em termos de estratégias, foi improvisada, aproveitando elementos situacionais como mudança de prédios, estudos sobre processos e procedimentos de trabalho, interesses de grupos e assim por diante.

Hardy e Fachin (1996, p. 57), em seus estudos sobre a formulação de estratégias nas universidades brasileiras, citam que “A UFRGS é uma universidade cuja ação se assemelha ao que ocorre nas anarquias organizadas, onde o comportamento é não intencional e se dá ao acaso”. O termo “anarquia organizada” ou modelo “lata de lixo” é utilizado por estes autores para indicar que as decisões na UFRGS não são tomadas intencionalmente, mas são determinadas por ausência de ação ou acidente, e que os problemas existem o tempo todo e não são necessariamente resolvidos por processos de escolha.

Embora as Unidades não tenham formulado estratégias específicas para planejar a mudança, nas Unidades de Administração e de Veterinária, observou-se que os líderes aproveitaram as mudanças de prédios para estruturar o ambiente físico e definir os processos e os procedimentos de trabalho nas Secretarias Unificadas.

A perspectiva da mudança que predominou nas Secretarias Unificadas foi a estrutural. A partir desta perspectiva surgiram outras manifestações de mudança como a humana, a política e a cultural. A implementação da mudança fez com que as Unidades organizassem o trabalho em função do número de pessoas e dos setores unificados. Esta situação implicou no comportamento dos funcionários, especialmente dos técnicos administrativos; eles adotaram atitudes defensivas pelo fato de não terem participado das discussões sobre a implementação das Secretarias Unificadas e por estarem habituados a trabalhar de forma individual e não em equipes ou grupos. As implicações da mudança

estrutural fizeram com que as pessoas (subordinados) se sentissem inseguras e perdessem, em alguns dos casos, a credibilidade na liderança. Isto quer dizer que as considerações das rotinas organizacionais fizeram-se presentes nas Unidades, provocando, inclusive, o desejo de voltar às antigas Secretarias.

Embora as implicações da mudança estrutural tenham provocado uma perda do sentimento de segurança nos subordinados, as Unidades de Veterinária e Geociências tentaram fazer com que estas implicações fossem positivas no sentido de motivar as pessoas através de uma adequada organização do trabalho e da preocupação com o reconhecimento no desempenho individual e coletivo.

Vários dos fatores que facilitaram e que inibiram a implementação da mudança apresentaram-se específicos às Unidades e outros apresentaram-se gerais. De acordo com as considerações da teoria motivação – higiene, observaram-se fatores motivacionais (fatores facilitadores) somente nas Unidades de Geociências, Administração e Veterinária. A mudança de prédio é um fator comum nas Unidades de Administração e de Veterinária, e os fatores relacionamento do líder com subordinados e o apoio da Diretoria são gerais às Unidades citadas. Ainda nos fatores facilitadores, daqueles considerados por Honrec (apud Bitencourt e Ruas, 1996), a comunicação e o reconhecimento apresentaram-se nas Unidades de Geociências e de Veterinária.

Além das rotinas organizacionais defensivas, os fatores inibidores da mudança incluem os fatores higiênicos (insatisfatórios) e a falta de fatores motivacionais (satisfatórios). De forma geral, estes fatores relacionam-se com a falta de um planejamento participativo na mudança, com o plano de carreira e com a remuneração, sendo que estes dois últimos estão fora das competências do líder formal. Embora as Unidades (excetuando-se a FABICO) considerem que a Diretoria apoiou a implementação da mudança, esta forma de apoio foi percebida como a preocupação por proporcionar os equipamentos e o espaço físico necessários para as Secretarias funcionarem, em detrimento das considerações de ordem motivacional. Assim, nas

Unidades apresentaram-se problemas com o nível de qualificação, de hábitos e de interesses de trabalhos divergentes, falta de reconhecimento moral e falta de credibilidade na liderança.

Em virtude das experiências de mudança diferentes nas Unidades, as características da liderança apresentaram tipos específicos. A liderança situacional é a mais comum nas Unidades, porém as situações diferem. Algumas Unidades aproveitaram fatos como mudança de prédios, interesses de grupos, iniciativas isoladas, o nível de qualificação das pessoas. Uma característica da liderança, em particular, relacionam-se com o nível de qualificação; no caso da alta qualificação, o estilo de liderança estava orientado às pessoas e, no caso de baixa qualificação, o estilo de liderança foi orientado às tarefas.

No relacionado à gestão atual nas Secretarias Unificadas, observou-se que a liderança tem problemas na adaptação às mudanças, especialmente pelo sentimento de rejeição causado pela falta de sensibilização às mudanças e pela presença de hábitos e interesses de trabalho divergentes. Nas Unidades onde se teve uma boa experiência na implementação das Secretarias Unificadas, os líderes formais estão preocupados em explicitar a organização do trabalho e solucionar os problemas que vão surgindo; entretanto, nas Unidades que apresentaram situações de conflito, poucas atividades estão sendo feitas, possivelmente à espera de alguma situação que faça com que a gestão do líder formal tome o rumo dos aspectos de alguma situação a ser aproveitada.

Uma situação claramente observada foi a falta de envolvimento dos subordinados no planejamento da mudança. Esta situação fez com que as pessoas se sentissem excluídas das discussões sobre a implementação da mudança e apresentassem atitudes defensivas.

Segundo as análises apresentadas, o pressuposto da pesquisa apresenta-se como um bom argumento para a gestão do líder formal, portanto, além de considerar que uma

das funções principais do líder é criar sistemas que apóiem e guiem a liberdade dentro da organização (Pinchot, apud Cohem, 2000), o sucesso da implementação da mudança organizacional nas Secretarias Unificadas dependerá do líder formal ser capaz de criar boas condições de trabalho e desenvolver os fatores motivacionais, profissionais e pessoais.

## **SUGESTÕES**

Embora a pesquisa considere os preceitos da perspectiva humana, os fatores facilitadores e os fatores inibidores da implementação das Secretarias Unificadas como os elementos referenciais para analisar a gestão do líder formal em relação à mudança organizacional, a gestão do líder formal pode ser analisada tendo como parâmetros referenciais outras abordagens, as quais manifestaram-se durante a pesquisa. A seguir, indicam-se algumas sugestões para possíveis futuros estudos.

A abordagem cultural pode ser um dos parâmetros referenciais para a análise da gestão do líder formal em relação à mudança organizacional, considerando que, nas atitudes comportamentais das pessoas, se manifestam identidades culturais, valores organizacionais e crenças compartilhadas pelas pessoas. Na implementação das Secretarias Unificadas, observou-se que alguns dos principais fatores que inibiram a mudança foram considerações culturais próprias de cada Unidade.

Algumas Unidades fizeram estudos prévios à implementação das Secretarias Unificadas sobre eficiência administrativa. Estes estudos foram feitos com dificuldades, neste sentido, pode se sugerir que um estudo posterior analise quais os fatores que dificultam a implementação de planos de melhoramento de processos e procedimentos de trabalho.

Outro estudo que pode ser feito é a contribuição que a aprendizagem organizacional pode ter na gestão do líder formal, considerando que seus preceitos podem promover ações que criem valor aos resultados e gerem aprendizado.

A pesquisa considerou a mudança organizacional como elemento subjacente à análise da gestão do líder formal. Conseqüentemente, um estudo que pode ser feito é a análise das contingências na implementação da mudança, considerando o ambiente político, a formulação das estratégias na administração da UFRGS e nas Unidades e as considerações institucionais da mudança.

## LIMITAÇÕES

No decorrer da pesquisa apresentaram-se informações que, embora tenham ajudado na análise da gestão do líder formal no processo de implementação das Secretarias Unificadas, foram simplesmente citadas, e não aprofundadas. Outro fator que cabe salientar refere-se aos procedimentos metodológicos específicos, na coleta de dados, que foram excluídos na pesquisa por questões operacionais. A seguir algumas das principais limitações no estudo de caso.

No estudo utilizou-se a categoria de líder formal para identificar as pessoas que possuem autoridade formal e que são responsáveis pela implementação das Secretarias Unificadas nas Unidades de Ensino. Uma das limitações da pesquisa foi não se aprofundar no estudo da liderança informal. Nas Unidades de Ensino apresentaram-se manifestações desta categoria da liderança que poderiam ser relevantes para analisar a gestão do líder formal, mas considerou-se que a pesquisa deveria se focalizar nas figuras dos Diretores e dos Assessores Administrativos, já que o objetivo foi identificar sua gestão na implementação da mudança em relação aos aspectos comportamentais, aos fatores facilitadores e aos fatores inibidores da mudança. Embora tenham sido citadas algumas das contribuições da liderança informal na implementação das Secretarias Unificadas, considera-se uma limitação da pesquisa o fato de não explorar mais os aportes desta categoria de análise no estudo de caso.

O questionário, nas técnicas de coleta de dados, não teve uma validação estatística em grupos de teste, em virtude de que as variáveis do estudo priorizavam a identificação das categorias de análise utilizadas na pesquisa, as quais visavam identificar as principais práticas administrativas utilizadas na implementação da mudança nas sete Unidades de Ensino que possuem ambientes únicos de trabalho.

Em contrapartida, o teste piloto feito na pesquisa permitiu corrigir erros de interpretação nos itens do questionário, procurar congruências nos blocos de informações, simplificar os conteúdos dos itens de tal forma que as idéias sejam claras às pessoas, assim como adequar a linguagem à população alvo da pesquisa. Os resultados do grupo piloto foram apresentados em formato de artigo na Revista Eletrônica de Administração (READ) na edição 22 (setembro, 2001).

O número de Unidades de Ensino pesquisadas (sete) limitou a exploração das informações obtidas, devido ao volume de dados obtidos nas entrevistas, no questionário e nas observações. Porém, na pesquisa se consideraram as totalidades das Unidades pelo comprometimento adquirido com a Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFRGS em analisar quais os fatores que dificultaram a implementação das Secretarias nas Unidades de Ensino que possuem ambientes únicos de trabalho. Além do compromisso adquirido, restringir a pesquisa a um número de Unidades menor poderia ter representado a perda de informações valiosas das Unidades de Ensino excluídas e ter estabelecido critérios na escolha das Unidades, os quais poderiam ter carecido de objetividade.

O tempo de exercício da pesquisa foi outro fator limitante, considerando as datas de coleta de dados e análises (junho, julho e agosto de 2001) e a data prevista para defesa da dissertação (outubro de 2001). Esta situação fez com que se priorizem as informações em detrimento da exploração das mesmas.

# **ANEXOS**

## ANEXO I



**Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Escola de Administração**

Questionário de coleta de dados da pesquisa: Análise da gestão do líder formal em relação aos fatores facilitadores e aos inibidores da mudança organizacional. Estudo de caso nas Secretarias da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

**Escolha um número** entre 1 e 5, conforme seu critério sobre as questões apresentadas nos quadros abaixo, para caracterizar o grau de importância de cada item para sua decisão

Estratégias de mudanças implantadas	Discordo <span style="display: inline-block; width: 100px; border-bottom: 1px solid black;"></span> Concordo				
	Totalmente				Totalmente
1. As mudanças tiveram apoio da Direção.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. As mudanças foram baseadas nos valores característicos da Unidade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Todos os níveis da Unidade participaram, ampla e abertamente, de todos os estágios do processo de mudança.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. As mudanças foram aplicadas na unidade como um sistema integral, na qual cada Departamento/Setor estava integrado com os objetivos da Direção	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. As mudanças atenderam às expectativas de todos os Departamentos/Setores da Unidade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. As mudanças consideraram as necessidades dos alunos e comunidade em geral.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. As mudanças tornaram-se contínuas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Na implantação da mudança, observou-se que os líderes tiveram a oportunidade de escolha das estratégias a serem utilizadas pela Unidade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Na implantação da mudança os líderes estiveram condicionados a situações contingenciais ou que emergiram da organização, ou não foram suscetíveis de serem planejadas e as escolhas de estratégia foram limitadas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Perspectivas da mudança organizacional.	Discordo <span style="display: inline-block; width: 100px; border-bottom: 1px solid black;"></span> Concordo				
	Totalmente				Totalmente
10. A Unidade teve que modificar a sua tecnologia e especializar a função e processos de trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

11. 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.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. A mudança foi vista como um empreendimento coletivo através da mobilização de pessoas para alterar seus valores, hábitos, ritos, mitos, símbolos, linguagem e interesses comuns.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. A Unidade teve que mudar as políticas preestabelecidas e definir novas prioridades de ação.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Para mudar os processos de trabalho da Secretaria foi necessário alterar a forma pela qual se distribuem formalmente a autoridade e a responsabilidade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. A mudança caracterizou-se pela planificação das estratégias e a programação das atividades para atingir os objetivos propostos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Fatores facilitadores e fatores inibidores da mudança organizacional.	Discordo <span style="float: right;">Concordo</span>				
	Totalmente	—————			Totalmente
16. Os meios de comunicação formal (ofícios, cartazes, etc.) têm facilitado a assimilação e a colaboração dos funcionários no processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. As informações e comentários vertidos nos grupos informais, em relação à mudança, são favoráveis às estratégias delineadas pela Direção.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Os programas de treinamento no aspecto técnico operacional, tem favorecido o atendimento dos requerimentos da mudança em relação a processos e procedimentos de trabalho	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. O reconhecimento econômico, em função do desempenho tem sido um fator de incentivo dos funcionários e facilitador das mudanças.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. No desempenho individual e grupal, o reconhecimento moral tem sido uma preocupação da Unidade no sentido do comprometimento dos funcionários	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. O relacionamento do líder formal com os subordinados foi adequado para favorecer os planos e programas de implantação da mudança.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. As experiências de melhoramento dos procedimentos de trabalho das outras Unidades, foi considerado pela Unidade como um dos fatores que têm facilitado a mudança.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. O sistema administrativo (divisão de tarefas e estrutura organizacional), apresenta condições desfavoráveis ao processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. A supervisão e as equipes de trabalho apresentaram-se inadequadas pelo controle excessivo e pela falta de apoio nas tentativas de inovação.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. As condições de trabalho não são propícias para desenvolver um ambiente de camaradagem e, em certa forma, apresentam-se como inseguras para a saúde física e mental dos funcionários.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. As relações interpessoais entre os líderes formais e os subordinados têm se constituído como um fator inibidor da mudança organizacional	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27. A política de remuneração e a estabilidade do trabalho são elementos desmotivadores que inibem o processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28. O plano de carreira da organização não estimula os funcionários a procurar a sua auto – realização	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29. A falta de reconhecimento na obtenção de bons resultados individuais e de grupo é um fator desmotivador que tem afetado a mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

30. As áreas de trabalho não apresentam um desafio para os funcionários, pelo qual eles tendem a cumprir as suas funções sem agregar valor as mesmas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31. Os líderes formais não estimulam aos subordinados a participarem na tomada de decisão, assim como delegam lhes poucas responsabilidades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32. Uma falta de preocupação pelo crescimento e desenvolvimento tem se manifestado como um dos fatores inibidores do processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

<b>Relacionamento do líder com os subordinados</b>	<b>Discordo</b>					<b>Concordo</b>				
	<b>Totalmente</b>					<b>Totalmente</b>				
33. O líder formal estruturou sua gestão estabelecendo diretrizes e padrões de como o trabalho deve ser feito e escolheu os membros para executarem as tarefas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
34. A gestão do líder formal foi estruturada na base da preocupação pelo bem-estar dos subordinados, na confiança e respeito mútuo, assim como no interesse pelas suas idéias.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
35. Os líderes formais mostraram preocupação em ajudar aos subordinados a atingirem suas metas, definindo o caminho a seguirem e ajustando as metas aos objetivos da Secretaria	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
36. As equipes de trabalho apresentam uma adequada autonomia que faz com que a participação do líder seja menor na tomada de decisões.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
37. Uma das características da liderança da Secretaria é a preocupação do líder pela motivação de seus subordinados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
38. A comunicação que se produz entre os líderes e seus subordinados pode ser considerada como um dos aspectos positivos que caracterizam as relações entre eles.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
39. A principal característica da liderança na Secretaria é a tentativa de envolver os subordinados nas decisões, favorecendo a interação das pessoas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
40. O líder formal, além de ser reconhecido pela sua posição na estrutura hierárquica, tem uma influencia aceita pelos subordinados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
41. As características pessoais dos líderes formais (intelectuais, sociais) constituem-se em um dos fatores que determinam a influência que eles têm sobre seus subordinados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
42. O aproveitamento das características situacionais e a capacidade de viabilizar os interesses dos subordinados podem ser considerados como um dos estilos de liderança que prevalece na organização.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
43. Os subordinados têm um bom nível de participação na toma de decisões e freqüentemente lhes delegam responsabilidades de acordo com suas competências.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					

<b>Gestão da liderança</b>	<b>Discordo</b>					<b>Concordo</b>				
	<b>Totalmente</b>					<b>Totalmente</b>				
44. A Direção tem se preocupado por estabelecer um senso de urgência em relação as necessidades de mudança	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
45. As equipes de trabalho têm autoridade suficiente para liderar a mudança e para estimular a motivação dos seus membros.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
46. O desenvolvimento da visão está direcionada a ajudar o esforço da mudança e o desenvolvimento das estratégias está orientado a concretizar essa visão	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					

47. A comunicação é um veículo possível para transmitir constantemente a visão e as estratégias, assim como também ajuda as equipes de trabalho a modelar o comportamento esperado pelos funcionários.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
48. Uma gestão da liderança que se evidencia no plano de implantação da mudança é estimular o encorajamento dos funcionários, os qual visa a eliminar os obstáculos da mudança.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
49. Uma das normas adotadas na implantação da mudança é o planejamento e criação visível de conquistas a curto prazo, assim como também o reconhecimento e recompensas aos funcionários que as tornaram possíveis.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
50. A credibilidade tem se tornado um dos fatores da consolidação de ganhos e o planejamento contínuo tem se constituído no padrão de produção de mais mudanças	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
51. Um fator que tem se evidenciado na mudança foi a melhoria do desempenho com vistas à qualidade do atendimento e da eficiência administrativa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
52. A mudança foi vista como uma oportunidade para o fortalecimento da instituição, mediante o realinhamento das operações com a estratégia.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
53. A mudança não foi algo almejado o bem-vindo, foi considerada como um fator de desequilíbrio.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**Como a gestão do líder formal pode contribuir a implantação da mudança organizacional na sua Unidade de Ensino.**

---



---

**Como essa estrutura implantada deseja ser conhecida pelos seus usuários?**

---



---

**Que Departamentos/Setores ficaram localizados na nova estrutura?**

---



---

**AGRADECEMOS A COLABORAÇÃO**

## Anexo III

## Respostas da aplicação dos questionários da Empresa Alfa

 Formulário A : Líderes formais  Formulário B: Subordinados
--

Estratégias de mudanças implantadas	Discordo  Concorde				
	Totalmente				Totalmente
1. As mudanças tiveram apoio da diretoria	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. As mudanças foram baseadas nos valores característicos da organização	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Todos os níveis da organização participaram, ampla e abertamente, de todos os estágios do processo de mudança.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. As mudanças foram aplicadas na organização como um sistema integral, na qual cada área estava integrada com os objetivos, estratégias, recompensas, estruturas, treinamento, estilo de gerenciamento e sistema de controles.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. As mudanças atenderam às expectativas de todas as áreas da organização.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. As mudanças consideraram os pontos de vistas dos agentes externos. (Clientes e concorrentes.)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. As mudanças tornaram-se contínuas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Na implantação da mudança organizacional, observou-se que os líderes tiveram a oportunidade de escolha das estratégias a serem utilizadas pela organização.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Na implantação da mudança organizacional os líderes estiveram condicionados a situações contingenciais ou que emergiram da organização, as mesmas que não foram suscetíveis de serem planejadas e a escolha de estratégia foram limitadas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Perspectivas da mudança organizacional.	Discordo  Concorde				
	Totalmente				Totalmente
1. A organização teve que modificar a sua tecnologia e especializar a função e processos produtivos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. A mudança organizacional se caracterizou pelas modificações comportamentais e pela motivação orientada a estimular a participação dos funcionários nos diversos programas contidos no plano da mudança.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. A mudança foi vista como um empreendimento coletivo através da mobilização de pessoas para alterar seus valores, hábitos, ritos, mitos, símbolos, linguagem e interesses comuns.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. A organização teve que mudar as políticas preestabelecidas e definir novas prioridades de ação.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Para mudar a organização foi necessário alterar a forma pela qual se distribuem formalmente a autoridade e a responsabilidade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. A mudança caracterizou-se pela planificação das estratégias e a programação das atividades para atingir os objetivos propostos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Fatores facilitadores e fatores inibidores da mudança organizacional.	Discordo			Concordo	
	Totalmente			Totalmente	
1. Os meios de comunicação formal (memorandos, cartazes, etc.) têm facilitado a assimilação e a colaboração dos funcionários no processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. As informações e comentários vertidos nos grupos informais, em relação à mudança organizacional, são favoráveis às estratégias de mudança delineadas pela diretoria.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Os programas de treinamento no aspecto técnico operacional, tem favorecido o atendimento dos requerimentos da mudança em relação a processos e procedimentos de trabalho	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. O reconhecimento econômico, em função do desempenho tem sido um fator de incentivo dos funcionários e facilitador das mudanças.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. No desempenho individual e grupal, o reconhecimento moral tem sido uma preocupação da organização no sentido do comprometimento dos funcionários	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. O benchmarking desenvolvido pela organização, em relação aos resultados procurados por ela, tem sido alavancador no processo de implantação da mudança organizacional	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. O melhoramento dos processos baseados no benchmarking feito pela organização, é considerado como um dos fatores que tem facilitado o processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. O sistema administrativo (divisão de tarefas e estrutura organizacional), apresenta condições desfavoráveis ao processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. A supervisão e as equipes de trabalho apresentaram-se inadequadas pelo controle excessivo e pela falta de apoio nas tentativas de inovação.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. As condições de trabalho não são propícias para desenvolver um ambiente de camaradagem e, em certa forma, apresentam-se como inseguras para a saúde física e mental dos funcionários.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. As relações interpessoais têm se constituído como um fator inibidor da mudança organizacional	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. A política de remuneração e falta de estabilidade do trabalho são elementos desmotivadores que inibem o processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. O plano de carreira da organização não estimula os funcionários a procurar a sua auto – realização	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. A falta de reconhecimento na obtenção de bons resultados individuais e de grupo é um fator desmotivador que tem afetado a mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. As áreas de trabalho não apresentam um desafio para os funcionários, pelo qual eles tendem a cumprir as suas funções sem agregar valor as mesmas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. A falta de delegação de responsabilidade expressa uma despreocupação da liderança no sentido de aumentar a participação e tomada de decisão por parte das equipes de trabalho e funcionários em geral.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Uma falta de preocupação pelo crescimento e desenvolvimento tem se manifestado como um dos fatores inibidores do processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Relacionamento do líder com os subordinados	Discordo		Concordo		
	Totalmente			Totalmente	
1. Os líderes buscam a participação dos funcionários e das equipes de trabalho na tomada de decisões.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Os líderes delegam aos subordinados a tomada de decisão.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. As equipes de trabalho apresentam uma adequada autonomia que faz com que a participação do líder seja menor na tomada de decisões.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Uma das características da liderança da organização é a preocupação do líder pela motivação de seus subordinados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. A comunicação que se produz entre os líderes e seus subordinados pode ser considerada como um dos aspectos positivos que caracterizam as relações entre eles.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. A principal característica da liderança na organização é a tentativa de envolver os subordinados nas decisões, favorecendo a interação das pessoas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. O líder formal, além de ser reconhecido pela sua posição na estrutura hierárquica, tem uma influência aceita pelos subordinados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. As características pessoais dos líderes formais (físicas, intelectuais, sociais) constituem-se em um dos fatores que determinam a influência que eles têm sobre seus subordinados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. O aproveitamento das características situacionais e a capacidade de viabilizar os interesses dos subordinados podem ser considerados como um dos estilos de liderança que prevalece na organização.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Gestão da liderança	Discordo		Concordo		
	Totalmente			Totalmente	
1. A diretoria tem se preocupado por estabelecer um senso de urgência em relação as necessidades de mudança	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Uma das características da implantação da mudança é a formação de equipes de trabalho com autoridade suficiente para liderar a mudança e a motivação para trabalhar como um time.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. O desenvolvimento da visão está direcionada a ajudar o esforço da mudança e o desenvolvimento das estratégias está orientado a concretizar essa visão	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. A comunicação tem se tornado o veículo possível para comunicar constantemente a visão e as estratégias, assim como também ajuda as equipes de trabalho a modelar o comportamento esperado pelos funcionários.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Uma gestão da liderança que se evidencia no plano de implantação da mudança é o investimento de <i>empowerment</i> aos funcionários, os quais visam à eliminação de obstáculos, mudança de sistemas e encorajamento.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Uma das normas adotadas na implantação da mudança é o planejamento e criação visível de conquistas a curto prazo, assim como também o reconhecimento e recompensas aos funcionários que as tornaram possíveis.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. A credibilidade tem se tornado um dos fatores da consolidação de ganhos e o planejamento contínuo tem se constituído no padrão de produção de mais mudanças	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Um dos objetivos da implantação da mudança organizacional que tem se evidenciado é a criação de um melhor desempenho por meio de um comportamento voltado para o cliente e a produtividade e também por meio do desenvolvimento de mecanismos para garantir o desenvolvimento e sucessão da liderança.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

## ANEXO IV

## Respostas da aplicação dos questionários do Instituto de Geociências

 Formulário A : Direção/Chefias/Coordenadores/Assessores Administrativos (líderes formais)  
 Formulário B: Técnicos Administrativos (subordinados)

Estratégias de mudanças implantadas	Discordo  Concordo				
	Totalmente				Totalmente
1. As mudanças tiveram apoio da Direção	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. As mudanças foram baseadas nos valores característicos da Unidade	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Todos os níveis da Unidade participaram, ampla e abertamente, de todos os estágios do processo de mudança.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. As mudanças foram aplicadas na unidade como um sistema integral, na qual cada Departamento/Setor estava integrado com os objetivos da Direção	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. As mudanças atenderam às expectativas de todos os Departamentos/Setores da Unidade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. As mudanças consideraram as necessidades dos alunos e comunidade em geral.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. As mudanças tornaram-se contínuas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Na implantação da mudança, observou-se que os líderes tiveram a oportunidade de escolha das estratégias a serem utilizadas pela Unidade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Na implantação da mudança os líderes estiveram condicionados a situações contingenciais ou que emergiram da organização, ou não foram suscetíveis de serem planejadas e as escolhas de estratégia foram limitadas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Perspectivas da mudança organizacional.	Discordo  Concordo				
	Totalmente				Totalmente
10. A Unidade teve que modificar a sua tecnologia e especializar a função e processos de trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. 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.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. A mudança foi vista como um empreendimento coletivo através da mobilização de pessoas para alterar seus valores, hábitos, ritos, mitos, símbolos, linguagem e interesses comuns.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. A Unidade teve que mudar as políticas preestabelecidas e definir novas prioridades de ação.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Para mudar os processos de trabalho da Secretaria foi necessário alterar a forma pela qual se distribuem formalmente a autoridade e a responsabilidade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. A mudança caracterizou-se pela planificação das estratégias e a programação das atividades para atingir os objetivos propostos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Fatores facilitadores e fatores inibidores da mudança organizacional.	Discordo <span style="float: right;">Concordo</span>				
	Totalmente		Totalmente		
16. Os meios de comunicação formal (ofícios, cartazes, etc.) têm facilitado a assimilação e a colaboração dos funcionários no processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. As informações e comentários vertidos nos grupos informais, em relação à mudança, são favoráveis às estratégias delineadas pela Direção.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Os programas de treinamento no aspecto técnico operacional, tem favorecido o atendimento dos requerimentos da mudança em relação a processos e procedimentos de trabalho	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. O reconhecimento econômico, em função do desempenho tem sido um fator de incentivo dos funcionários e facilitador das mudanças.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. No desempenho individual e grupal, o reconhecimento moral tem sido uma preocupação da Unidade no sentido do comprometimento dos funcionários	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. O relacionamento do líder formal com os subordinados foi adequado para favorecer os planos e programas de implantação da mudança.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. As experiências de melhoramento dos procedimentos de trabalho das outras Unidades, foi considerado pela Unidade como um dos fatores que têm facilitado a mudança.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. O sistema administrativo (divisão de tarefas e estrutura organizacional), apresenta condições desfavoráveis ao processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. A supervisão e as equipes de trabalho apresentaram-se inadequadas pelo controle excessivo e pela falta de apoio nas tentativas de inovação.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. As condições de trabalho não são propícias para desenvolver um ambiente de camaradagem e, em certa forma, apresentam-se como inseguras para a saúde física e mental dos funcionários.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. As relações interpessoais entre os líderes formais e os subordinados têm se constituído como um fator inibidor da mudança organizacional	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27. A política de remuneração e a estabilidade do trabalho são elementos desmotivadores que inibem o processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28. O plano de carreira da organização não estimula os funcionários a procurar a sua auto – realização	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29. A falta de reconhecimento na obtenção de bons resultados individuais e de grupo é um fator desmotivador que tem afetado a mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30. As áreas de trabalho não apresentam um desafio para os funcionários, pelo qual eles tendem a cumprir as suas funções sem agregar valor as mesmas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31. Os líderes formais não estimulam aos subordinados a participarem na tomada de decisão, assim como delegam lhes poucas responsabilidades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32. Uma falta de preocupação pelo crescimento e desenvolvimento tem se manifestado como um dos fatores inibidores do processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Relacionamento do líder com os subordinados	Discordo		Concordo		
	Totalmente			Totalmente	
33. O líder formal estruturou sua gestão estabelecendo diretrizes e padrões de como o trabalho deve ser feito e escolheu os membros para executarem as tarefas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34. A gestão do líder formal foi estruturada na base da preocupação pelo bem-estar dos subordinados, na confiança e respeito mútuo, assim como no interesse pelas suas idéias.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35. Os líderes formais mostraram preocupação em ajudar aos subordinados a atingirem suas metas, definindo o caminho a seguirem e ajustando as metas aos objetivos da Secretaria	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36. As equipes de trabalho apresentam uma adequada autonomia que faz com que a participação do líder seja menor na tomada de decisões.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37. Uma das características da liderança da Secretaria é a preocupação do líder pela motivação de seus subordinados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38. A comunicação que se produz entre os líderes e seus subordinados pode ser considerada como um dos aspectos positivos que caracterizam as relações entre eles.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39. A principal característica da liderança na Secretaria é a tentativa de envolver os subordinados nas decisões, favorecendo a interação das pessoas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40. O líder formal, além de ser reconhecido pela sua posição na estrutura hierárquica, tem uma influência aceita pelos subordinados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41. As características pessoais dos líderes formais (intelectuais, sociais) constituem-se em um dos fatores que determinam a influência que eles têm sobre seus subordinados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
42. O aproveitamento das características situacionais e a capacidade de viabilizar os interesses dos subordinados podem ser considerados como um dos estilos de liderança que prevalece na organização.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
43. Os subordinados têm um bom nível de participação na toma de decisões e frequentemente lhes delegam responsabilidades de acordo com suas competências.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Gestão da liderança	Discordo		Concordo		
	Totalmente			Totalmente	
44. A Direção tem se preocupado por estabelecer um senso de urgência em relação as necessidades de mudança	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
45. As equipes de trabalho têm autoridade suficiente para liderar a mudança e para estimular a motivação dos seus membros.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
46. O desenvolvimento da visão está direcionada a ajudar o esforço da mudança e o desenvolvimento das estratégias está orientado a concretizar essa visão	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
47. A comunicação é um veículo possível para transmitir constantemente a visão e as estratégias, assim como também ajuda as equipes de trabalho a modelar o comportamento esperado pelos funcionários.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
48. Uma gestão da liderança que se evidencia no plano de implantação da mudança é estimular o encorajamento dos funcionários, os qual visa a eliminar os obstáculos da mudança.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
49. Uma das normas adotadas na implantação da mudança é o planejamento e criação visível de conquistas a curto prazo, assim como também o reconhecimento e recompensas aos funcionários que as tornaram possíveis.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

50. A credibilidade tem se tornado um dos fatores da consolidação de ganhos e o planejamento contínuo tem se constituído no padrão de produção de mais mudanças	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
51. Um fator que tem se evidenciado na mudança foi a melhoria do desempenho com vistas à qualidade do atendimento e da eficiência administrativa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
52. A mudança foi vista como uma oportunidade para o fortalecimento da instituição, mediante o realinhamento das operações com a estratégia.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
53. A mudança não foi algo almejado o bem-vindo, foi considerada como um fator de desequilíbrio.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

## Anexo V

## Respostas da aplicação dos questionários no Instituto de Matemática

 Formulário A : Direção/Chefias/Coordenadores/Assessores Administrativos (líderes formais)
 Formulário B: Técnicos Administrativos (subordinados)

Estratégias de mudanças implantadas	Discordo Totalmente  Concordo Totalmente				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. As mudanças tiveram apoio da Direção					
2. As mudanças foram baseadas nos valores característicos da Unidade					
3. Todos os níveis da Unidade participaram, ampla e abertamente, de todos os estágios do processo de mudança.					
4. As mudanças foram aplicadas na unidade como um sistema integral, na qual cada Departamento/Setor estava integrado com os objetivos da Direção					
5. As mudanças atenderam às expectativas de todos os Departamentos/Setores da Unidade.					
6. As mudanças consideraram as necessidades dos alunos e comunidade em geral.					
7. As mudanças tornaram-se contínuas					
8. Na implantação da mudança, observou-se que os líderes tiveram a oportunidade de escolha das estratégias a serem utilizadas pela Unidade.					
9. Na implantação da mudança os líderes estiveram condicionados a situações contingenciais ou que emergiram da organização, ou não foram suscetíveis de serem planejadas e as escolha de estratégia foram limitadas.					

Perspectivas da mudança organizacional.	Discordo Totalmente  Concordo Totalmente				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. A Unidade teve que modificar a sua tecnologia e especializar a função e processos de trabalho.					
11. 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.					
12. A mudança foi vista como um empreendimento coletivo através da mobilização de pessoas para alterar seus valores, hábitos, ritos, mitos, símbolos, linguagem e interesses comuns.					
13. A Unidade teve que mudar as políticas preestabelecidas e definir novas prioridades de ação.					
14. Para mudar os processos de trabalho da Secretaria foi necessário alterar a forma pela qual se distribuem formalmente a autoridade e a responsabilidade.					
15. A mudança caracterizou-se pela planificação das estratégias e a programação das atividades para atingir os objetivos propostos.					

Fatores facilitadores e fatores inibidores da mudança organizacional.	Discordo		Concordo		
	Totalmente			Totalmente	
16. Os meios de comunicação formal (ofícios, cartazes, etc.) têm facilitado a assimilação e a colaboração dos funcionários no processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. As informações e comentários vertidos nos grupos informais, em relação à mudança, são favoráveis às estratégias delineadas pela Direção.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Os programas de treinamento no aspecto técnico operacional, tem favorecido o atendimento dos requerimentos da mudança em relação a processos e procedimentos de trabalho	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. O reconhecimento econômico, em função do desempenho tem sido um fator de incentivo dos funcionários e facilitador das mudanças.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. No desempenho individual e grupal, o reconhecimento moral tem sido uma preocupação da Unidade no sentido do comprometimento dos funcionários	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. O relacionamento do líder formal com os subordinados foi adequado para favorecer os planos e programas de implantação da mudança.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. As experiências de melhoramento dos procedimentos de trabalho das outras Unidades, foi considerado pela Unidade como um dos fatores que têm facilitado a mudança.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. O sistema administrativo (divisão de tarefas e estrutura organizacional), apresenta condições desfavoráveis ao processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. A supervisão e as equipes de trabalho apresentaram-se inadequadas pelo controle excessivo e pela falta de apoio nas tentativas de inovação.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. As condições de trabalho não são propícias para desenvolver um ambiente de camaradagem e, em certa forma, apresentam-se como inseguras para a saúde física e mental dos funcionários.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. As relações interpessoais entre os líderes formais e os subordinados têm se constituído como um fator inibidor da mudança organizacional	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27. A política de remuneração e a estabilidade do trabalho são elementos desmotivadores que inibem o processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28. O plano de carreira da organização não estimula os funcionários a procurar a sua auto – realização	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29. A falta de reconhecimento na obtenção de bons resultados individuais e de grupo é um fator desmotivador que tem afetado a mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30. As áreas de trabalho não apresentam um desafio para os funcionários, pelo qual eles tendem a cumprir as suas funções sem agregar valor as mesmas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31. Os líderes formais não estimulam aos subordinados a participarem na tomada de decisão, assim como delegam lhes poucas responsabilidades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32. Uma falta de preocupação pelo crescimento e desenvolvimento tem se manifestado como um dos fatores inibidores do processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Relacionamento do líder com os subordinados	Discordo					Concordo				
	Totalmente					Totalmente				
33. O líder formal estruturou sua gestão estabelecendo diretrizes e padrões de como o trabalho deve ser feito e escolheu os membros para executarem as tarefas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
34. A gestão do líder formal foi estruturada na base da preocupação pelo bem-estar dos subordinados, na confiança e respeito mútuo, assim como no interesse pelas suas idéias.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
35. Os líderes formais mostraram preocupação em ajudar aos subordinados a atingirem suas metas, definindo o caminho a seguirem e ajustando as metas aos objetivos da Secretaria	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
36. As equipes de trabalho apresentam uma adequada autonomia que faz com que a participação do líder seja menor na tomada de decisões.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
37. Uma das características da liderança da Secretaria é a preocupação do líder pela motivação de seus subordinados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
38. A comunicação que se produz entre os líderes e seus subordinados pode ser considerada como um dos aspectos positivos que caracterizam as relações entre eles.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
39. A principal característica da liderança na Secretaria é a tentativa de envolver os subordinados nas decisões, favorecendo a interação das pessoas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
40. O líder formal, além de ser reconhecido pela sua posição na estrutura hierárquica, tem uma influência aceita pelos subordinados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
41. As características pessoais dos líderes formais (intelectuais, sociais) constituem-se em um dos fatores que determinam a influência que eles têm sobre seus subordinados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
42. O aproveitamento das características situacionais e a capacidade de viabilizar os interesses dos subordinados podem ser considerados como um dos estilos de liderança que prevalece na organização.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
43. Os subordinados têm um bom nível de participação na toma de decisões e frequentemente lhes delegam responsabilidades de acordo com suas competências.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					

Gestão da liderança	Discordo					Concordo				
	Totalmente					Totalmente				
44. A Direção tem se preocupado por estabelecer um senso de urgência em relação as necessidades de mudança	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
45. As equipes de trabalho têm autoridade suficiente para liderar a mudança e para estimular a motivação dos seus membros.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
46. O desenvolvimento da visão está direcionada a ajudar o esforço da mudança e o desenvolvimento das estratégias está orientado a concretizar essa visão	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
47. A comunicação é um veículo possível para transmitir constantemente a visão e as estratégias, assim como também ajuda as equipes de trabalho a modelar o comportamento esperado pelos funcionários.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
48. Uma gestão da liderança que se evidencia no plano de implantação da mudança é estimular o encorajamento dos funcionários, os qual visa a eliminar os obstáculos da mudança.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
49. Uma das normas adotadas na implantação da mudança é o planejamento e criação visível de conquistas a curto prazo, assim como também o reconhecimento e recompensas aos funcionários que as tornaram possíveis.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					

50. A credibilidade tem se tornado um dos fatores da consolidação de ganhos e o planejamento contínuo tem se constituído no padrão de produção de mais mudanças	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
51. Um fator que tem se evidenciado na mudança foi a melhoria do desempenho com vistas à qualidade do atendimento e da eficiência administrativa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
52. A mudança foi vista como uma oportunidade para o fortalecimento da instituição, mediante o realinhamento das operações com a estratégia.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
53. A mudança não foi algo almejado o bem-vindo, foi considerada como um fator de desequilíbrio.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

## ANEXO VI

## Respostas da aplicação dos questionários da Escola de Administração

 Formulário A : Direção/Chefias/Coordenadores/Assessores Administrativos (líderes formais)
 Formulário B: Técnicos Administrativos (subordinados)

Estratégias de mudanças implantadas	Discordo  Concordo				
	Totalmente				Totalmente
1. As mudanças tiveram apoio da Direção	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. As mudanças foram baseadas nos valores característicos da Unidade	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Todos os níveis da Unidade participaram, ampla e abertamente, de todos os estágios do processo de mudança.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. As mudanças foram aplicadas na unidade como um sistema integral, na qual cada Departamento/Setor estava integrado com os objetivos da Direção	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. As mudanças atenderam às expectativas de todos os Departamentos/Setores da Unidade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. As mudanças consideraram as necessidades dos alunos e comunidade em geral.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. As mudanças tornaram-se contínuas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Na implantação da mudança, observou-se que os líderes tiveram a oportunidade de escolha das estratégias a serem utilizadas pela Unidade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Na implantação da mudança os líderes estiveram condicionados a situações contingenciais ou que emergiram da organização, ou não foram suscetíveis de serem planejadas e a escolha de estratégia foram limitadas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Perspectivas da mudança organizacional.	Discordo  Concordo				
	Totalmente				Totalmente
10. A Unidade teve que modificar a sua tecnologia e especializar a função e processos de trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. 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.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. A mudança foi vista como um empreendimento coletivo através da mobilização de pessoas para alterar seus valores, hábitos, ritos, mitos, símbolos, linguagem e interesses comuns.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. A Unidade teve que mudar as políticas preestabelecidas e definir novas prioridades de ação.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Para mudar os processos de trabalho da Secretaria foi necessário alterar a forma pela qual se distribuem formalmente a autoridade e a responsabilidade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. A mudança caracterizou-se pela planificação das estratégias e a programação das atividades para atingir os objetivos propostos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Fatores facilitadores e fatores inibidores da mudança organizacional.	Discordo		Concordo		
	Totalmente		Totalmente		
16. Os meios de comunicação formal (ofícios, cartazes, etc.) têm facilitado a assimilação e a colaboração dos funcionários no processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. As informações e comentários vertidos nos grupos informais, em relação à mudança, são favoráveis às estratégias delineadas pela Direção.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Os programas de treinamento no aspecto técnico operacional, tem favorecido o atendimento dos requerimentos da mudança em relação a processos e procedimentos de trabalho	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. O reconhecimento econômico, em função do desempenho tem sido um fator de incentivo dos funcionários e facilitador das mudanças.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. No desempenho individual e grupal, o reconhecimento moral tem sido uma preocupação da Unidade no sentido do comprometimento dos funcionários	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. O relacionamento do líder formal com os subordinados foi adequado para favorecer os planos e programas de implantação da mudança.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. As experiências de melhoramento dos procedimentos de trabalho das outras Unidades, foi considerado pela Unidade como um dos fatores que têm facilitado a mudança.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. O sistema administrativo (divisão de tarefas e estrutura organizacional), apresenta condições desfavoráveis ao processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. A supervisão e as equipes de trabalho apresentaram-se inadequadas pelo controle excessivo e pela falta de apoio nas tentativas de inovação.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. As condições de trabalho não são propícias para desenvolver um ambiente de camaradagem e, em certa forma, apresentam-se como inseguras para a saúde física e mental dos funcionários.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. As relações interpessoais entre os líderes formais e os subordinados têm se constituído como um fator inibidor da mudança organizacional	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27. A política de remuneração e a estabilidade do trabalho são elementos desmotivadores que inibem o processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28. O plano de carreira da organização não estimula os funcionários a procurar a sua auto – realização	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29. A falta de reconhecimento na obtenção de bons resultados individuais e de grupo é um fator desmotivador que tem afetado a mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30. As áreas de trabalho não apresentam um desafio para os funcionários, pelo qual eles tendem a cumprir as suas funções sem agregar valor as mesmas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31. Os líderes formais não estimulam aos subordinados a participarem na tomada de decisão, assim como delegam lhes poucas responsabilidades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32. Uma falta de preocupação pelo crescimento e desenvolvimento tem se manifestado como um dos fatores inibidores do processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Relacionamento do líder com os subordinados	Discordo		Concordo		
	Totalmente			Totalmente	
33. O líder formal estruturou sua gestão estabelecendo diretrizes e padrões de como o trabalho deve ser feito e escolheu os membros para executarem as tarefas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34. A gestão do líder formal foi estruturada na base da preocupação pelo bem-estar dos subordinados, na confiança e respeito mútuo, assim como no interesse pelas suas idéias.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35. Os líderes formais mostraram preocupação em ajudar aos subordinados a atingirem suas metas, definindo o caminho a seguirem e ajustando as metas aos objetivos da Secretaria	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36. As equipes de trabalho apresentam uma adequada autonomia que faz com que a participação do líder seja menor na tomada de decisões.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37. Uma das características da liderança da Secretaria é a preocupação do líder pela motivação de seus subordinados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38. A comunicação que se produz entre os líderes e seus subordinados pode ser considerada como um dos aspectos positivos que caracterizam as relações entre eles.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39. A principal característica da liderança na Secretaria é a tentativa de envolver os subordinados nas decisões, favorecendo a interação das pessoas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40. O líder formal, além de ser reconhecido pela sua posição na estrutura hierárquica, tem uma influência aceita pelos subordinados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41. As características pessoais dos líderes formais (intelectuais, sociais) constituem-se em um dos fatores que determinam a influência que eles têm sobre seus subordinados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
42. O aproveitamento das características situacionais e a capacidade de viabilizar os interesses dos subordinados podem ser considerados como um dos estilos de liderança que prevalece na organização.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
43. Os subordinados têm um bom nível de participação na toma de decisões e frequentemente lhes delegam responsabilidades de acordo com suas competências.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Gestão da liderança	Discordo		Concordo		
	Totalmente			Totalmente	
44. A Direção tem se preocupado por estabelecer um senso de urgência em relação as necessidades de mudança	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
45. As equipes de trabalho têm autoridade suficiente para liderar a mudança e para estimular a motivação dos seus membros.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
46. O desenvolvimento da visão está direcionada a ajudar o esforço da mudança e o desenvolvimento das estratégias está orientado a concretizar essa visão	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
47. A comunicação é um veículo possível para transmitir constantemente a visão e as estratégias, assim como também ajuda as equipes de trabalho a modelar o comportamento esperado pelos funcionários.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
48. Uma gestão da liderança que se evidencia no plano de implantação da mudança é estimular o encorajamento dos funcionários, os qual visa a eliminar os obstáculos da mudança.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
49. Uma das normas adotadas na implantação da mudança é o planejamento e criação visível de conquistas a curto prazo, assim como também o reconhecimento e recompensas aos funcionários que as tornaram possíveis.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

50. A credibilidade tem se tornado um dos fatores da consolidação de ganhos e o planejamento contínuo tem se constituído no padrão de produção de mais mudanças	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
51. Um fator que tem se evidenciado na mudança foi a melhoria do desempenho com vistas à qualidade do atendimento e da eficiência administrativa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
52. A mudança foi vista como uma oportunidade para o fortalecimento da instituição, mediante o realinhamento das operações com a estratégia.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
53. A mudança não foi algo almejado o bem-vindo, foi considerada como um fator de desequilíbrio.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

## ANEXO VII

## Respostas da aplicação dos questionários da Escola de Educação Física

 Formulário A : Direção/Chefias/Coordenadores/Assessores Administrativos (líderes formais)
 Formulário B: Técnicos Administrativos (subordinados)

Estratégias de mudanças implantadas	Discordo  Concordo				
	Totalmente				Totalmente
1. As mudanças tiveram apoio da Direção	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. As mudanças foram baseadas nos valores característicos da Unidade	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Todos os níveis da Unidade participaram, ampla e abertamente, de todos os estágios do processo de mudança.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. As mudanças foram aplicadas na unidade como um sistema integral, na qual cada Departamento/Setor estava integrado com os objetivos da Direção	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. As mudanças atenderam às expectativas de todos os Departamentos/Setores da Unidade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. As mudanças consideraram as necessidades dos alunos e comunidade em geral.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. As mudanças tornaram-se contínuas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Na implantação da mudança, observou-se que os líderes tiveram a oportunidade de escolha das estratégias a serem utilizadas pela Unidade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Na implantação da mudança os líderes estiveram condicionados a situações contingenciais ou que emergiram da organização, ou não foram suscetíveis de serem planejadas e as escolha de estratégia foram limitadas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Perspectivas da mudança organizacional.	Discordo  Concordo				
	Totalmente				Totalmente
10. A Unidade teve que modificar a sua tecnologia e especializar a função e processos de trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. 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.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. A mudança foi vista como um empreendimento coletivo através da mobilização de pessoas para alterar seus valores, hábitos, ritos, mitos, símbolos, linguagem e interesses comuns.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. A Unidade teve que mudar as políticas preestabelecidas e definir novas prioridades de ação.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Para mudar os processos de trabalho da Secretaria foi necessário alterar a forma pela qual se distribuem formalmente a autoridade e a responsabilidade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. A mudança caracterizou-se pela planificação das estratégias e a programação das atividades para atingir os objetivos propostos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

<b>Fatores facilitadores e fatores inibidores da mudança organizacional.</b>	<b>Discordo</b>					<b>Concordo</b>				
	<b>Totalmente</b>					<b>Totalmente</b>				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Os meios de comunicação formal (ofícios, cartazes, etc.) têm facilitado a assimilação e a colaboração dos funcionários no processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. As informações e comentários vertidos nos grupos informais, em relação à mudança, são favoráveis às estratégias delineadas pela Direção.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Os programas de treinamento no aspecto técnico operacional, tem favorecido o atendimento dos requerimentos da mudança em relação a processos e procedimentos de trabalho	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. O reconhecimento econômico, em função do desempenho tem sido um fator de incentivo dos funcionários e facilitador das mudanças.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. No desempenho individual e grupal, o reconhecimento moral tem sido uma preocupação da Unidade no sentido do comprometimento dos funcionários	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. O relacionamento do líder formal com os subordinados foi adequado para favorecer os planos e programas de implantação da mudança.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. As experiências de melhoramento dos procedimentos de trabalho das outras Unidades, foi considerado pela Unidade como um dos fatores que têm facilitado a mudança.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. O sistema administrativo (divisão de tarefas e estrutura organizacional), apresenta condições desfavoráveis ao processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. A supervisão e as equipes de trabalho apresentaram-se inadequadas pelo controle excessivo e pela falta de apoio nas tentativas de inovação.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. As condições de trabalho não são propícias para desenvolver um ambiente de camaradagem e, em certa forma, apresentam-se como inseguras para a saúde física e mental dos funcionários.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. As relações interpessoais entre os líderes formais e os subordinados têm se constituído como um fator inibidor da mudança organizacional	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27. A política de remuneração e a estabilidade do trabalho são elementos desmotivadores que inibem o processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28. O plano de carreira da organização não estimula os funcionários a procurar a sua auto – realização	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29. A falta de reconhecimento na obtenção de bons resultados individuais e de grupo é um fator desmotivador que tem afetado a mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30. As áreas de trabalho não apresentam um desafio para os funcionários, pelo qual eles tendem a cumprir as suas funções sem agregar valor as mesmas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31. Os líderes formais não estimulam aos subordinados a participarem na tomada de decisão, assim como delegam lhes poucas responsabilidades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32. Uma falta de preocupação pelo crescimento e desenvolvimento tem se manifestado como um dos fatores inibidores do processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Relacionamento do líder com os subordinados	Discordo		Concordo		
	Totalmente			Totalmente	
33. O líder formal estruturou sua gestão estabelecendo diretrizes e padrões de como o trabalho deve ser feito e escolheu os membros para executarem as tarefas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34. A gestão do líder formal foi estruturada na base da preocupação pelo bem-estar dos subordinados, na confiança e respeito mútuo, assim como no interesse pelas suas idéias.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35. Os líderes formais mostraram preocupação em ajudar aos subordinados a atingirem suas metas, definindo o caminho a seguirem e ajustando as metas aos objetivos da Secretaria	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36. As equipes de trabalho apresentam uma adequada autonomia que faz com que a participação do líder seja menor na tomada de decisões.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37. Uma das características da liderança da Secretaria é a preocupação do líder pela motivação de seus subordinados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38. A comunicação que se produz entre os líderes e seus subordinados pode ser considerada como um dos aspectos positivos que caracterizam as relações entre eles.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39. A principal característica da liderança na Secretaria é a tentativa de envolver os subordinados nas decisões, favorecendo a interação das pessoas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40. O líder formal, além de ser reconhecido pela sua posição na estrutura hierárquica, tem uma influência aceita pelos subordinados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41. As características pessoais dos líderes formais (intelectuais, sociais) constituem-se em um dos fatores que determinam a influência que eles têm sobre seus subordinados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
42. O aproveitamento das características situacionais e a capacidade de viabilizar os interesses dos subordinados podem ser considerados como um dos estilos de liderança que prevalece na organização.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
43. Os subordinados têm um bom nível de participação na toma de decisões e frequentemente lhes delegam responsabilidades de acordo com suas competências.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Gestão da liderança	Discordo		Concordo		
	Totalmente			Totalmente	
44. A Direção tem se preocupado por estabelecer um senso de urgência em relação as necessidades de mudança	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
45. As equipes de trabalho têm autoridade suficiente para liderar a mudança e para estimular a motivação dos seus membros.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
46. O desenvolvimento da visão está direcionada a ajudar o esforço da mudança e o desenvolvimento das estratégias está orientado a concretizar essa visão	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
47. A comunicação é um veículo possível para transmitir constantemente a visão e as estratégias, assim como também ajuda as equipes de trabalho a modelar o comportamento esperado pelos funcionários.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
48. Uma gestão da liderança que se evidencia no plano de implantação da mudança é estimular o encorajamento dos funcionários, o qual visa a eliminar os obstáculos da mudança.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
49. Uma das normas adotadas na implantação da mudança é o planejamento e criação visível de conquistas a curto prazo, assim como também o reconhecimento e recompensas aos funcionários que as tornaram possíveis.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

50. A credibilidade tem se tornado um dos fatores da consolidação de ganhos e o planejamento contínuo tem se constituído no padrão de produção de mais mudanças	(1) (2) (3) (4) (5)
51. Um fator que tem se evidenciado na mudança foi a melhoria do desempenho com vistas à qualidade do atendimento e da eficiência administrativa.	(1) (2) (3) (4) (5)
52. A mudança foi vista como uma oportunidade para o fortalecimento da instituição, mediante o realinhamento das operações com a estratégia.	(1) (2) (3) (4) (5)
53. A mudança não foi algo almejado o bem-vindo, foi considerada como um fator de desequilíbrio.	(1) (2) (3) (4) (5)

## ANEXO VIII

## Respostas da aplicação dos questionários da Escola de Enfermagem

 Formulário A : Direção/Chefias/Coordenadores/Assessores Administrativos (líderes formais)  
 Formulário B: Técnicos Administrativos (subordinados)

Estratégias de mudanças implantadas	Discordo  Concordo				
	Totalmente				Totalmente
1. As mudanças tiveram apoio da Direção	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. As mudanças foram baseadas nos valores característicos da Unidade	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Todos os níveis da Unidade participaram, ampla e abertamente, de todos os estágios do processo de mudança.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. As mudanças foram aplicadas na unidade como um sistema integral, na qual cada Departamento/Setor estava integrado com os objetivos da Direção	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. As mudanças atenderam às expectativas de todos os Departamentos/Setores da Unidade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. As mudanças consideraram as necessidades dos alunos e comunidade em geral.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. As mudanças tornaram-se contínuas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Na implantação da mudança, observou-se que os líderes tiveram a oportunidade de escolha das estratégias a serem utilizadas pela Unidade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Na implantação da mudança os líderes estiveram condicionados a situações contingenciais ou que emergiram da organização, ou não foram suscetíveis de serem planejadas e a escolha de estratégia foram limitadas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Perspectivas da mudança organizacional.	Discordo  Concordo				
	Totalmente				Totalmente
10. A Unidade teve que modificar a sua tecnologia e especializar a função e processos de trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. 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.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. A mudança foi vista como um empreendimento coletivo através da mobilização de pessoas para alterar seus valores, hábitos, ritos, mitos, símbolos, linguagem e interesses comuns.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. A Unidade teve que mudar as políticas preestabelecidas e definir novas prioridades de ação.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Para mudar os processos de trabalho da Secretaria foi necessário alterar a forma pela qual se distribuem formalmente a autoridade e a responsabilidade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. A mudança caracterizou-se pela planificação das estratégias e a programação das atividades para atingir os objetivos propostos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Fatores facilitadores e fatores inibidores da mudança organizacional.	Discordo		Concordo		
	Totalmente				Totalmente
16. Os meios de comunicação formal (ofícios, cartazes, etc.) têm facilitado a assimilação e a colaboração dos funcionários no processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. As informações e comentários vertidos nos grupos informais, em relação à mudança, são favoráveis às estratégias delineadas pela Direção.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Os programas de treinamento no aspecto técnico operacional, tem favorecido o atendimento dos requerimentos da mudança em relação a processos e procedimentos de trabalho	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. O reconhecimento econômico, em função do desempenho tem sido um fator de incentivo dos funcionários e facilitador das mudanças.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. No desempenho individual e grupal, o reconhecimento moral tem sido uma preocupação da Unidade no sentido do comprometimento dos funcionários	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. O relacionamento do líder formal com os subordinados foi adequado para favorecer os planos e programas de implantação da mudança.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. As experiências de melhoramento dos procedimentos de trabalho das outras Unidades, foi considerado pela Unidade como um dos fatores que têm facilitado a mudança.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. O sistema administrativo (divisão de tarefas e estrutura organizacional), apresenta condições desfavoráveis ao processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. A supervisão e as equipes de trabalho apresentaram-se inadequadas pelo controle excessivo e pela falta de apoio nas tentativas de inovação.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. As condições de trabalho não são propícias para desenvolver um ambiente de camaradagem e, em certa forma, apresentam-se como inseguras para a saúde física e mental dos funcionários.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. As relações interpessoais entre os líderes formais e os subordinados têm se constituído como um fator inibidor da mudança organizacional	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27. A política de remuneração e a estabilidade do trabalho são elementos desmotivadores que inibem o processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28. O plano de carreira da organização não estimula os funcionários a procurar a sua auto – realização	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29. A falta de reconhecimento na obtenção de bons resultados individuais e de grupo é um fator desmotivador que tem afetado a mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30. As áreas de trabalho não apresentam um desafio para os funcionários, pelo qual eles tendem a cumprir as suas funções sem agregar valor as mesmas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31. Os líderes formais não estimulam aos subordinados a participarem na tomada de decisão, assim como delegam lhes poucas responsabilidades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32. Uma falta de preocupação pelo crescimento e desenvolvimento tem se manifestado como um dos fatores inibidores do processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Relacionamento do líder com os subordinados	Discordo		Concordo		
	Totalmente			Totalmente	
33. O líder formal estruturou sua gestão estabelecendo diretrizes e padrões de como o trabalho deve ser feito e escolheu os membros para executarem as tarefas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34. A gestão do líder formal foi estruturada na base da preocupação pelo bem-estar dos subordinados, na confiança e respeito mútuo, assim como no interesse pelas suas idéias.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35. Os líderes formais mostraram preocupação em ajudar aos subordinados a atingirem suas metas, definindo o caminho a seguirem e ajustando as metas aos objetivos da Secretaria	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36. As equipes de trabalho apresentam uma adequada autonomia que faz com que a participação do líder seja menor na tomada de decisões.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37. Uma das características da liderança da Secretaria é a preocupação do líder pela motivação de seus subordinados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38. A comunicação que se produz entre os líderes e seus subordinados pode ser considerada como um dos aspectos positivos que caracterizam as relações entre eles.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39. A principal característica da liderança na Secretaria é a tentativa de envolver os subordinados nas decisões, favorecendo a interação das pessoas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40. O líder formal, além de ser reconhecido pela sua posição na estrutura hierárquica, tem uma influência aceita pelos subordinados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41. As características pessoais dos líderes formais (intelectuais, sociais) constituem-se em um dos fatores que determinam a influência que eles têm sobre seus subordinados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
42. O aproveitamento das características situacionais e a capacidade de viabilizar os interesses dos subordinados podem ser considerados como um dos estilos de liderança que prevalece na organização.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
43. Os subordinados têm um bom nível de participação na toma de decisões e frequentemente lhes delegam responsabilidades de acordo com suas competências.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Gestão da liderança	Discordo		Concordo		
	Totalmente			Totalmente	
44. A Direção tem se preocupado por estabelecer um senso de urgência em relação as necessidades de mudança	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
45. As equipes de trabalho têm autoridade suficiente para liderar a mudança e para estimular a motivação dos seus membros.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
46. O desenvolvimento da visão está direcionada a ajudar o esforço da mudança e o desenvolvimento das estratégias está orientado a concretizar essa visão	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
47. A comunicação é um veículo possível para transmitir constantemente a visão e as estratégias, assim como também ajuda as equipes de trabalho a modelar o comportamento esperado pelos funcionários.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
48. Uma gestão da liderança que se evidencia no plano de implantação da mudança é estimular o encorajamento dos funcionários, os qual visa a eliminar os obstáculos da mudança.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
49. Uma das normas adotadas na implantação da mudança é o planejamento e criação visível de conquistas a curto prazo, assim como também o reconhecimento e recompensas aos funcionários que as tornaram possíveis.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

50. A credibilidade tem se tornado um dos fatores da consolidação de ganhos e o planejamento contínuo tem se constituído no padrão de produção de mais mudanças	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
51. Um fator que tem se evidenciado na mudança foi a melhoria do desempenho com vistas à qualidade do atendimento e da eficiência administrativa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
52. A mudança foi vista como uma oportunidade para o fortalecimento da instituição, mediante o realinhamento das operações com a estratégia.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
53. A mudança não foi algo almejado o bem-vindo, foi considerada como um fator de desequilíbrio.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

## ANEXO IX

## Respostas da aplicação dos questionários da FABICO

 Formulário A : Direção/Chefias/Coordenadores/Assessores Administrativos (líderes formais)
 Formulário B: Técnicos Administrativos (subordinados)

Estratégias de mudanças implantadas	Discordo  Concordo				
	Totalmente				Totalmente
1. As mudanças tiveram apoio da Direção	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. As mudanças foram baseadas nos valores característicos da Unidade	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Todos os níveis da Unidade participaram, ampla e abertamente, de todos os estágios do processo de mudança.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. As mudanças foram aplicadas na unidade como um sistema integral, na qual cada Departamento/Setor estava integrado com os objetivos da Direção	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. As mudanças atenderam às expectativas de todos os Departamentos/Setores da Unidade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. As mudanças consideraram as necessidades dos alunos e comunidade em geral.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. As mudanças tornaram-se contínuas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Na implantação da mudança, observou-se que os líderes tiveram a oportunidade de escolha das estratégias a serem utilizadas pela Unidade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Na implantação da mudança os líderes estiveram condicionados a situações contingenciais ou que emergiram da organização, ou não foram suscetíveis de serem planejadas e as escolha de estratégia foram limitadas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Perspectivas da mudança organizacional.	Discordo  Concordo				
	Totalmente				Totalmente
10. A Unidade teve que modificar a sua tecnologia e especializar a função e processos de trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. 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.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. A mudança foi vista como um empreendimento coletivo através da mobilização de pessoas para alterar seus valores, hábitos, ritos, mitos, símbolos, linguagem e interesses comuns.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. A Unidade teve que mudar as políticas preestabelecidas e definir novas prioridades de ação.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Para mudar os processos de trabalho da Secretaria foi necessário alterar a forma pela qual se distribuem formalmente a autoridade e a responsabilidade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. A mudança caracterizou-se pela planificação das estratégias e a programação das atividades para atingir os objetivos propostos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Fatores facilitadores e fatores inibidores da mudança organizacional.	Discordo		Concordo		
	Totalmente			Totalmente	
16. Os meios de comunicação formal (ofícios, cartazes, etc.) têm facilitado a assimilação e a colaboração dos funcionários no processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. As informações e comentários vertidos nos grupos informais, em relação à mudança, são favoráveis às estratégias delineadas pela Direção.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Os programas de treinamento no aspecto técnico operacional, tem favorecido o atendimento dos requerimentos da mudança em relação a processos e procedimentos de trabalho	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. O reconhecimento econômico, em função do desempenho tem sido um fator de incentivo dos funcionários e facilitador das mudanças.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. No desempenho individual e grupal, o reconhecimento moral tem sido uma preocupação da Unidade no sentido do comprometimento dos funcionários	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. O relacionamento do líder formal com os subordinados foi adequado para favorecer os planos e programas de implantação da mudança.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. As experiências de melhoramento dos procedimentos de trabalho das outras Unidades, foi considerado pela Unidade como um dos fatores que têm facilitado a mudança.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. O sistema administrativo (divisão de tarefas e estrutura organizacional), apresenta condições desfavoráveis ao processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. A supervisão e as equipes de trabalho apresentaram-se inadequadas pelo controle excessivo e pela falta de apoio nas tentativas de inovação.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. As condições de trabalho não são propícias para desenvolver um ambiente de camaradagem e, em certa forma, apresentam-se como inseguras para a saúde física e mental dos funcionários.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. As relações interpessoais entre os líderes formais e os subordinados têm se constituído como um fator inibidor da mudança organizacional	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27. A política de remuneração e a estabilidade do trabalho são elementos desmotivadores que inibem o processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28. O plano de carreira da organização não estimula os funcionários a procurar a sua auto – realização	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29. A falta de reconhecimento na obtenção de bons resultados individuais e de grupo é um fator desmotivador que tem afetado a mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30. As áreas de trabalho não apresentam um desafio para os funcionários, pelo qual eles tendem a cumprir as suas funções sem agregar valor as mesmas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31. Os líderes formais não estimulam aos subordinados a participarem na tomada de decisão, assim como delegam lhes poucas responsabilidades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32. Uma falta de preocupação pelo crescimento e desenvolvimento tem se manifestado como um dos fatores inibidores do processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Relacionamento do líder com os subordinados	Discordo		Concordo		
	Totalmente			Totalmente	
33. O líder formal estruturou sua gestão estabelecendo diretrizes e padrões de como o trabalho deve ser feito e escolheu os membros para executarem as tarefas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34. A gestão do líder formal foi estruturada na base da preocupação pelo bem-estar dos subordinados, na confiança e respeito mútuo, assim como no interesse pelas suas idéias.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35. Os líderes formais mostraram preocupação em ajudar aos subordinados a atingirem suas metas, definindo o caminho a seguirem e ajustando as metas aos objetivos da Secretaria	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36. As equipes de trabalho apresentam uma adequada autonomia que faz com que a participação do líder seja menor na tomada de decisões.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37. Uma das características da liderança da Secretaria é a preocupação do líder pela motivação de seus subordinados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38. A comunicação que se produz entre os líderes e seus subordinados pode ser considerada como um dos aspectos positivos que caracterizam as relações entre eles.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39. A principal característica da liderança na Secretaria é a tentativa de envolver os subordinados nas decisões, favorecendo a interação das pessoas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40. O líder formal, além de ser reconhecido pela sua posição na estrutura hierárquica, tem uma influência aceita pelos subordinados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41. As características pessoais dos líderes formais (intelectuais, sociais) constituem-se em um dos fatores que determinam a influência que eles têm sobre seus subordinados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
42. O aproveitamento das características situacionais e a capacidade de viabilizar os interesses dos subordinados podem ser considerados como um dos estilos de liderança que prevalece na organização.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
43. Os subordinados têm um bom nível de participação na toma de decisões e frequentemente lhes delegam responsabilidades de acordo com suas competências.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Gestão da liderança	Discordo		Concordo		
	Totalmente			Totalmente	
44. A Direção tem se preocupado por estabelecer um senso de urgência em relação as necessidades de mudança	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
45. As equipes de trabalho têm autoridade suficiente para liderar a mudança e para estimular a motivação dos seus membros.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
46. O desenvolvimento da visão está direcionada a ajudar o esforço da mudança e o desenvolvimento das estratégias está orientado a concretizar essa visão	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
47. A comunicação é um veículo possível para transmitir constantemente a visão e as estratégias, assim como também ajuda as equipes de trabalho a modelar o comportamento esperado pelos funcionários.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
48. Uma gestão da liderança que se evidencia no plano de implantação da mudança é estimular o encorajamento dos funcionários, os qual visa a eliminar os obstáculos da mudança.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
49. Uma das normas adotadas na implantação da mudança é o planejamento e criação visível de conquistas a curto prazo, assim como também o reconhecimento e recompensas aos funcionários que as tornaram possíveis.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

50. A credibilidade tem se tornado um dos fatores da consolidação de ganhos e o planejamento contínuo tem se constituído no padrão de produção de mais mudanças	
51. Um fator que tem se evidenciado na mudança foi a melhoria do desempenho com vistas à qualidade do atendimento e da eficiência administrativa.	
52. A mudança foi vista como uma oportunidade para o fortalecimento da instituição, mediante o realinhamento das operações com a estratégia.	
53. A mudança não foi algo almejado o bem-vindo, foi considerada como um fator de desequilíbrio.	

## Anexo X

## Respostas da aplicação dos questionários na Faculdade de Veterinária

— Formulário A: Direção/Chefias/Coordenadores/Assessores Administrativos (líderes formais)  
 - - - Formulário B: Técnicos Administrativos (subordinados)

Estratégias de mudanças implantadas	Discordo					Concordo				
	Totalmente					Totalmente				
1. As mudanças tiveram apoio da Direção	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
2. As mudanças foram baseadas nos valores característicos da Unidade	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
3. Todos os níveis da Unidade participaram, ampla e abertamente, de todos os estágios do processo de mudança.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
4. As mudanças foram aplicadas na unidade como um sistema integral, na qual cada Departamento/Setor estava integrado com os objetivos da Direção	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
5. As mudanças atenderam às expectativas de todos os Departamentos/Setores da Unidade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
6. As mudanças consideraram as necessidades dos alunos e comunidade em geral.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
7. As mudanças tornaram-se contínuas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
8. Na implantação da mudança, observou-se que os líderes tiveram a oportunidade de escolha das estratégias a serem utilizadas pela Unidade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
9. Na implantação da mudança os líderes estiveram condicionados a situações contingenciais ou que emergiram da organização, ou não foram suscetíveis de serem planejadas e as escolhas de estratégia foram limitadas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					

Perspectivas da mudança organizacional.	Discordo					Concordo				
	Totalmente					Totalmente				
10. A Unidade teve que modificar a sua tecnologia e especializar a função e processos de trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
11. 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.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
12. A mudança foi vista como um empreendimento coletivo através da mobilização de pessoas para alterar seus valores, hábitos, ritos, mitos, símbolos, linguagem e interesses comuns.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
13. A Unidade teve que mudar as políticas preestabelecidas e definir novas prioridades de ação.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
14. Para mudar os processos de trabalho da Secretaria foi necessário alterar a forma pela qual se distribuem formalmente a autoridade e a responsabilidade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
15. A mudança caracterizou-se pela planificação das estratégias e a programação das atividades para atingir os objetivos propostos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					

Fatores facilitadores e fatores inibidores da mudança organizacional.	Discordo					Concordo				
	Totalmente					Totalmente				
16. Os meios de comunicação formal (ofícios, cartazes, etc.) têm facilitado a assimilação e a colaboração dos funcionários no processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
17. As informações e comentários vertidos nos grupos informais, em relação à mudança, são favoráveis às estratégias delineadas pela Direção.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
18. Os programas de treinamento no aspecto técnico operacional tem favorecido o atendimento dos requerimentos da mudança em relação a processos e procedimentos de trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
19. O reconhecimento econômico, em função do desempenho tem sido um fator de incentivo dos funcionários e facilitador das mudanças.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
20. No desempenho individual e grupal, o reconhecimento moral tem sido uma preocupação da Unidade no sentido do comprometimento dos funcionários	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
21. O relacionamento do líder formal com os subordinados foi adequado para favorecer os planos e programas de implantação da mudança.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
22. As experiências de melhoramento dos procedimentos de trabalho das outras Unidades, foi considerado pela Unidade como um dos fatores que têm facilitado a mudança.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
23. O sistema administrativo (divisão de tarefas e estrutura organizacional), apresenta condições desfavoráveis ao processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
24. A supervisão e as equipes de trabalho apresentaram-se inadequadas pelo controle excessivo e pela falta de apoio nas tentativas de inovação.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
25. As condições de trabalho não são propícias para desenvolver um ambiente de camaradagem e, em certa forma, apresentam-se como inseguras para a saúde física e mental dos funcionários.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
26. As relações interpessoais entre os líderes formais e os subordinados têm se constituído como um fator inibidor da mudança organizacional	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
27. A política de remuneração e a estabilidade do trabalho são elementos desmotivadores que inibem o processo de implantação da mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
28. O plano de carreira da organização não estimula os funcionários a procurar a sua auto – realização	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
29. A falta de reconhecimento na obtenção de bons resultados individuais e de grupo é um fator desmotivador que tem afetado a mudança organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
30. As áreas de trabalho não apresentam um desafio para os funcionários, pelo qual eles tendem a cumprir as suas funções sem agregar valor as mesmas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
31. Os líderes formais não estimulam aos subordinados a participarem na tomada de decisão, assim como delegam lhes poucas responsabilidades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
32. Uma falta de preocupação pelo crescimento e desenvolvimento tem se manifestado como um dos fatores inibidores do processo de implantação da mudança organizacional	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					

Relacionamento do líder com os subordinados	Discordo					Concordo				
	Totalmente					Totalmente				
33. O líder formal estruturou sua gestão estabelecendo diretrizes e padrões de como o trabalho deve ser feito e escolheu os membros para executarem as tarefas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34. A gestão do líder formal foi estruturada na base da preocupação pelo bem-estar dos subordinados, na confiança e respeito mútuo, assim como no interesse pelas suas idéias.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35. Os líderes formais mostraram preocupação em ajudar aos subordinados a atingirem suas metas, definindo o caminho a seguirem e ajustando as metas aos objetivos da Secretaria	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36. As equipes de trabalho apresentam uma adequada autonomia que faz com que a participação do líder seja menor na tomada de decisões.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37. Uma das características da liderança da Secretaria é a preocupação do líder pela motivação de seus subordinados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38. A comunicação que se produz entre os líderes e seus subordinados pode ser considerada como um dos aspectos positivos que caracterizam as relações entre eles.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39. A principal característica da liderança na Secretaria é a tentativa de envolver os subordinados nas decisões, favorecendo a interação das pessoas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40. O líder formal, além de ser reconhecido pela sua posição na estrutura hierárquica, tem uma influência aceita pelos subordinados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41. As características pessoais dos líderes formais (intelectuais, sociais) constituem-se em um dos fatores que determinam a influência que eles têm sobre seus subordinados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
42. O aproveitamento das características situacionais e a capacidade de viabilizar os interesses dos subordinados podem ser considerados como um dos estilos de liderança que prevalece na organização.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
43. Os subordinados têm um bom nível de participação na toma de decisões e frequentemente lhes delegam responsabilidades de acordo com suas competências.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Gestão da liderança	Discordo					Concordo				
	Totalmente					Totalmente				
44. A Direção tem se preocupado por estabelecer um senso de urgência em relação as necessidades de mudança	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
45. As equipes de trabalho têm autoridade suficiente para liderar a mudança e para estimular a motivação dos seus membros.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
46. O desenvolvimento da visão está direcionada a ajudar o esforço da mudança e o desenvolvimento das estratégias está orientado a concretizar essa visão	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
47. A comunicação é um veículo possível para transmitir constantemente a visão e as estratégias, assim como também ajuda as equipes de trabalho a modelar o comportamento esperado pelos funcionários.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
48. Uma gestão da liderança que se evidencia no plano de implantação da mudança é estimular o encorajamento dos funcionários, os qual visa a eliminar os obstáculos da mudança.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
49. Uma das normas adotadas na implantação da mudança é o planejamento e criação visível de conquistas a curto prazo, assim como também o reconhecimento e recompensas aos funcionários que as tornaram possíveis.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

50. A credibilidade tem se tornado um dos fatores da consolidação de ganhos e o planejamento contínuo tem se constituído no padrão de produção de mais mudanças	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
51. Um fator que tem se evidenciado na mudança foi a melhoria do desempenho com vistas à qualidade do atendimento e da eficiência administrativa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
52. A mudança foi vista como uma oportunidade para o fortalecimento da instituição, mediante o realinhamento das operações com a estratégia.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
53. A mudança não foi algo almejado o bem-vindo, foi considerada como um fator de desequilíbrio.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGYRIS, Chris. **Enfrentando Defesas Empresariais**: facilitando o aprendizado organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. Editora da Universidade Federal de Santa Catarina, segunda edição. Florianópolis, 1998
- BARRIER, Michael. *Leadership Skills Employees. (communication, accountability, and trust are wath employers need fron executives)*. *Nation's Business*. Jan, 1999. <http://www.findarticles.com> <acesso 11/10/2000>
- BENNIS, Warren. *Leaders of Ideas. Executive Excellence*; provo; Feb 2000. <http://www.proquest.umi.com/pqdweb> <acesso 15/11/2000>
- 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.
- BJUR, Wesley & CARAVANTES, Geraldo (Orgs). **Reengenharia ou Readministração?** Do útil e do fútil nos processos de mudança. Porto Alegre: Age, 1994. p. 108-159.
- BRIDGES, William. **Um Mundo Sem Empregos** (JobShift). Os desafios da sociedade pós-industrial. Makron Books do Brasil Editora Ltda. São Paulo, 1995.
- BOWDITCH, James L; BOUNO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**: Pionera, São Paulo, 1992

CAÑIZARES, Juan. **Gestão de Recursos Humanos Baseada na Arquitetura**

**Organizacional** In: MANSSOUR, Ana (et, al). **Tendências em Recursos Humanos**. Multimpresos. Porto Alegre, 2001.

CAÑIZARES, Juan. **Análise da gestão do líder em relação à implementação da mudança organizacional**. Um estudo de caso. Revista Eletrônica de Administração. READ. Edição 22, 2001.

<http://read.adm.ufrgs.br/read22/read22.htm>

CARLESS, Sally. Gender *Differences in transformational leadership: an examination of superior, leader, and subordinate perspectives*. Findarticles.

[www.findarticles.com](http://www.findarticles.com), 1999

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.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. Edição Compacta. Editora Campus. São paulo, 2000.

CURY, Antonio. **Organização e Método**. Uma Visão Holística. Atlas. São Paulo, 2000.

DE GEUS, Arie. **A Empresa Viva**. Rio de Janeiro 1997.

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> <acesso 15/01/2001>.

ESTREBEL, Paul. **Por que os Empregados Resistem às Mudanças**. In: Harvard Business Review. Editora Campus. Rio de Janeiro, 2000.

EVANS, James; LINDSAY, William. *Administración y Control de la Calidad*. Grupo

*Editorial Iberoamérica*. México, 1995.

FADIMAN, James; FRAGER, Robert. **Teorias da Personalidade**. Harbra. São Paulo, 1986

FLORES, Ginger; UTLEY, Dawn. *Management concepts in use –a 12 – year perspective*. *Engineering management Journal; Rolla*; Sep 2000  
<http://www.proquest.umi.com/pqdweb> <acesso 10/01/2001>.

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

HANDY, Charles. **A Era do Paradoxo**. Dando um Sentido Para o Futuro”. Makron Books . São Paulo, 1995

HARDY, Cynthia e FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Editora da Universidade. UFRGS. Porto Alegre, 1996.

HEIFETZ, Robert. *The Role of professional and technical workers in progressive social transformation*. Issue: Dec, 2000. <http://www.findarticles.com> <acesso 20/02/2000>

HERACLEOUS, Loizos. *The Role of Strategy Implementation Development.Organiation* *Development Journal; Chesterland; Fall 2000*.  
<http://www.findarticles.com> <acesso 11/10/2000>

- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para Administradores de Empresas**. Editora pedagógica universitária Ltda. São Paulo. 1993
- HRONEC, Steven M: **Sinais Vitais**. São Paulo: Mckron Books, 1994.
- KAO, John. 1997. Jamming. **A Arte e a Disciplina da Criatividade na Empresa**: Campus Ltda. Rio de Janeiro 1997.
- KOTTER, John P. **Liderando Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTTER, Jhon. **Por que Fracassam as Tentativas de Transformação**. In: Harvard Business Review. Editora Campus. Rio de Janeiro, 2000.
- MARKIDES, Constantinos. *A Dynamic view of strategy. In search strategy. Business Strategy. Spring*, 1999. <http://www.findarticles.com> <acesso 11/10/2000>
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. Do operacional ao estratégico. Futura. São Paulo, 2000.
- MARTIN, Roger. **Mudando a Mentalidade da Empresa** In: Harvard 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.
- MASI, Ralph; COOKE Robert. *Effects of Transformational Leadership on Subordinate Empowering Norms, and Organizational Productivity. International Journal of Organizational Analysis; Bowling Green, 2000.*  
[www.findarticles.com](http://www.findarticles.com)
- MAXIMILIANO, Antonio. **Teoria Geral da Administração**. Da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada. Atlas. São Paulo, 2000.

- MINTZBERG, Henri. **A Criação Artesanal da Estratégia**. In: PRAHALAT, et, al. Estratégia. A busca da vantagem competitiva. Editora Campos. Rio de Janeiro, 1998.
- 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.
- ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria Interna de Recursos Humanos**. (Conceitos – Cases – Estratégias). MAKRON Books do Brasil Editora. São Paulo 1998. Segunda Edição.
- O'TOLE, James. **Liderando Mudanças**. Como superar a ideologia do conforto e a tirania do costume. MAKRON Books. São Paulo, 1998
- PEREIRA, Maria J. L. Bretas. **Mudanças nas Instituições**. São Paulo: Novel, 1988.
- 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.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estagio e de Pesquisa em Administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 2ª ed. Atlas. São Paulo: 1999.
- SCHERMERHORN, Jr. **Fundamentos de Comportamento Organizacional** Bookmam 2da. Edição. Porto Alegre, 1999.

TRIVINÕS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

SILVA, Ângelo da. **Relatório de Estágio**. Área Organização e Métodos. Faculdade Porto-Alegrense de Ciências Contábeis e Administrativas. Curso de Ciências Administrativas. Porto Alegre. Nov. 1996.

ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos**. Inovando para obter melhores resultados. Futura. São Paulo, 1998.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Estatuto e Regimento Geral**. Porto Alegre. 1996

Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Revista Universidade Viva** 1996 – 1998

WAGNER, John; HOLLENBECK, John. **Comportamento Organizacional**. Criando Vantagem Competitiva”. Saraiva Editora. São Paulo, 1999.

WILSON, David. *A Strategy of Change: concepts and controversies in the management of change*. London Routledge. 1993

WOOD, Thomas Jr; CURADO, Isabela; CAMPOS, Humberto Marcelo. **Vencendo a Crise**: Mudança Organizacional na Ritodia Farma. In: WOOD, Thomas Jr. Mudança Organizacional. Atlas Editora. S.A São Paulo, 1995.