



## O PAPEL DOS LÍDERES NA IDENTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE DE MUDANÇAS

**Alessandro Ronald de Souza<sup>1</sup>**  
Universidade Metodista de São Paulo

**Iris Rigobello da Rocha<sup>2</sup>**  
Universidade Metodista de São Paulo

**João Luiz do Amaral Junior<sup>3</sup>**  
Universidade Metodista de São Paulo

**Gabriela Borsandi Amorim<sup>4</sup>**  
Universidade Metodista de São Paulo

**Philippe Oliveira da Silva<sup>5</sup>**  
Universidade Metodista de São Paulo

**Paulo Eduardo Ribeiro<sup>6</sup>**  
Universidade Metodista de São Paulo

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Alessandro Ronald de Souza, Iris Rigobello da Rocha, João Luiz do Amaral Junior, Gabriela Borsandi Amorim, Philippe Oliveira da Silva y Paulo Eduardo Ribeiro (2016): “O papel dos líderes na identificação da necessidade de mudanças”, Revista Caribeña de Ciencias Sociales (mayo 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/05/lideres.html>

<sup>1</sup> e-mail: [alessandrornald@hotmail.com](mailto:alessandrornald@hotmail.com) - Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional pela Universidade Metodista de São Paulo. Rua Dom Jaime de Barros Câmara 1000, Planalto, CEP: 09641-000, São Bernardo do Campo - SP

<sup>2</sup> [irisrigobello@gmail.com](mailto:irisrigobello@gmail.com) - Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional pela Universidade Metodista de São Paulo. Rua Dom Jaime de Barros Câmara 1000, Planalto, CEP: 09641-000, São Bernardo do Campo - SP

<sup>3</sup> [jlajunior@yahoo.com](mailto:jlajunior@yahoo.com) - Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional pela Universidade Metodista de São Paulo. Rua Dom Jaime de Barros Câmara 1000, Planalto, CEP: 09641-000, São Bernardo do Campo - SP

<sup>4</sup> [gabriela.borsandi@gmail.com](mailto:gabriela.borsandi@gmail.com) - Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional pela Universidade Metodista de São Paulo. Rua Dom Jaime de Barros Câmara 1000, Planalto, CEP: 09641-000, São Bernardo do Campo - SP

<sup>5</sup> [phi-oliveira@uol.com.br](mailto:phi-oliveira@uol.com.br) - Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional pela Universidade Metodista de São Paulo. Rua Dom Jaime de Barros Câmara 1000, Planalto, CEP: 09641-000, São Bernardo do Campo - SP

<sup>6</sup> [p.eduardo.ribeiro@uol.com.br](mailto:p.eduardo.ribeiro@uol.com.br) - Mestre em Psicologia da Saúde - Professor de Pós Graduação da Universidade Metodista de São Paulo. Rua Dom Jaime de Barros Câmara 1000, Planalto, CEP: 09641-000, São Bernardo do Campo - SP

**Resumo:** Estudos abordando a liderança, bem como a importância de seu papel em cenários onde a identificação de necessidade de mudança seja necessária não são recentes, tão pouco novidade no mundo acadêmico. Cada vez mais são exigidas novas competências dos líderes, para que eles consigam na prática identificar as necessidades, envolver a equipe e ser de fato o agente da mudança na organização. Por essa razão esse trabalho teve como objetivo contextualizar o papel do líder durante o processo de identificação de necessidade de mudanças organizacionais e principalmente como o mesmo pode influenciar de maneira positiva durante todas as etapas do processo. O estudo foi feito a partir de levantamento bibliográfico, ou seja, da utilização de livros, artigos, monografias, teses e dissertações adquiridas de fontes seguras de consulta como, por exemplo, Medline, Lilacs, Bireme, Scielo, Google Acadêmico, Biblioteca das Universidades Federais, etc., além da análise de um filme para que assim o cruzamento de dados pudesse apresentar um melhor embasamento teórico sobre o tema. Por se tratar de uma pesquisa envolvendo apenas levantamento bibliográfico, não houve a participação de pessoas nesse estudo. Dessa forma o que se espera é que os resultados apresentados nesse trabalho, bem como a análise do filme utilizado, possam oferecer uma melhor fundamentação conceitual aos interessados e aos estudiosos do tema.

**Palavras-chave:** Mudança Organizacional, liderança, líder, necessidade, antecipação

### THE ROLE OF LEADERS IN IDENTIFICATION OF CHANGES NEED

**Abstract:** Studies addressing the leadership and the importance of its role in scenarios where the change needs identification is required are not new as little novelty in the academic world. Are increasingly required new skills of the leaders, so that they can practice identifying needs, involve staff and in fact be the agent of change in the organization. Therefore this study aimed to contextualize the leader's role in the need for organizational change identification process and especially how it can positively influence at all stages of the process. The study was done from literature, that is, the use of books, articles, monographs, theses and dissertations acquired from reliable sources consultation, for example, Medline, Lilacs, Bireme, Scielo, Google Scholar, Library of Federal Universities, etc., as well as analysis of a film so that the data crossing could present a better theoretical background on the subject. Because it is a survey of only literature, there was no participation of people in this study. Thus, the hope is that the results presented in this study and the analysis of the film used, may provide improved conceptual basis to stakeholders and for the scholars of this theme.

**Key-words:** Organizational change, leadership, leader, need, anticipation.

### INTRODUÇÃO

É possível encontrar em literaturas disponíveis, seja no Brasil ou no exterior, diversas pesquisas referentes a liderança e a mudança organizacional, bem como a importância do líder não só na identificação das necessidades de mudanças como também na forma de conduzir as pessoas durante o processo de mudança

Esse estudo pode ser inserido nessa linha, pois pretende investigar e descrever a importância do papel do líder na identificação das necessidades de mudanças organizacionais a partir de levantamento bibliográfico que busque um melhor entendimento dos conceitos centrais desse estudo que são liderança, mudança organizacional e a liderança no processo de gestão da mudança.

Devido aos rápidos avanços tecnológicos e pensando sempre em estratégias que minimizem esforços e atendam os objetivos da empresa, as mudanças organizacionais tornaram-se fatos corriqueiros, sejam elas relacionadas a espaço físico, hierarquia, mudança de cargos chaves de gestão.

Os líderes destes processos de mudança precisam se preparar para mudar com a mesma velocidade e se envolver de tal maneira que consigam antecipar-se às necessidades de mudanças organizacionais sem que elas se tornem uma medida corretiva, ou seja, prever o problema antes dele acontecer, como descrito nesta passagem do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu: “Ver a vitória apenas quando ela está ao alcance da vista da ralé não é o máximo da superioridade”.

Parece possível afirmar a partir do que foi abordado até o momento, que os líderes devem estar cada vez mais envolvidos com os processos e as pessoas para perceber a necessidade das mudanças nos diferentes cenários dentro das organizações, bem como a velocidade dos avanços tecnológicos, econômicos e sociais.

Mas, para melhor atender ao objetivo inicial, optou-se por organizar o trabalho em seis seções assim divididas:

Na primeira parte será abordado o tema central desse objeto de estudo que é a liderança, e é a partir dos conceitos pesquisados que se buscará a fundamentação necessária para buscar entender qual é o papel principal da liderança na identificação da necessidade de mudanças.

Na segunda seção o trabalho apresentará os conceitos referentes a mudança organizacional, que também fornecerá subsídios para o embasamento do objetivo inicialmente formulado.

Na terceira parte do trabalho o enfoque será na junção dos dois construtos abordados nas duas primeiras partes do trabalho, ou seja, liderança e a gestão da mudança.

Na quarta seção será apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho.

Na quinta parte está contido o estudo feito para melhor fundamentar o trabalho, que nesse caso será feito a partir da utilização de cenas do Filme Monstros S/A produzido pela Pixar Filmes. Será apresentada também uma análise qualitativa relacionada ao tema abordado, além de uma análise a partir de conceitos de autores como Jim Collins e Cecília Bergamini, sendo possível assim relacionar a teoria com a prática e fundamentar as conclusões.

Por fim, a última parte do trabalho apresenta as conclusões que foram possíveis articular a partir dos resultados encontrados nas pesquisas e da análise feita no filme que foi utilizado como objeto de estudo.

Por se tratar de um grupo composto em sua maioria por integrantes que já exercem funções de gestor ou líder, e outros que buscam esse objetivo, sentiu-se a necessidade de compreender a importância do líder na identificação da necessidade de mudanças organizacionais.

Todos os integrantes identificam que, nas empresas em que trabalham inexitem iniciativas dos líderes no que tange a propositura de ideias inovadoras para a reorganização de processos, o que de certa forma vai ao encontro das decisões que levaram a escolha do tema central desse estudo.

## **1. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1.1 LIDERANÇA**

O entendimento do construto liderança se faz necessário para o entendimento do tema abordado, por esse motivo neste capítulo ele será conceituado e estudado sob diferentes pontos de vista.

Segundo com Maxwell (1947), tornar-se líder é um processo muito parecido como investir com sucesso no mercado financeiro, é sempre um processo de longo prazo.

Já para Homans (1950) apud Bergamini (1982), o líder é a pessoa que mais se aproxima do atendimento das regras e dos valores de qualquer grupo, atraindo as pessoas para o seu controle e fazendo com que os liderados concedam a ele a mais alta posição.

Na visão de Campanhã (2009), algumas pessoas já possuem uma pré-disposição nata à liderança, outras pessoas, depois de colocadas em uma posição de liderança se desenvolvem como líderes.

Na verdade esse assunto está longe de alcançar um consenso, pois nos dias atuais ainda existem diferentes correntes e entendimentos quando se pensa no estudo da liderança, ou seja, enquanto alguns acreditam que a liderança nasce com a pessoa, outros, no entanto acreditam que é possível desenvolvê-la.

Desse modo, parece ser possível afirmar que o grande desafio para os profissionais envolvidos com processos de gestão é utilizar os traços de cada estilo apresentado da forma

mais adequada a cada trabalho e a cada organização, como propõe Campanhã (2009):

No exercício da liderança as características pessoais e os traços de personalidade não podem ser escondidos. Muito pelo contrário, é nele que as peculiaridades de cada um ficam em evidência (CAMPANHÃ, 2009, p. 10).

O autor prossegue descrevendo a importância de o líder conhecer a si mesmo:

A pessoa do líder tem natureza bastante complexa. Não raro ele desconhece as próprias reações. Fala, pensa, ouve e reage de maneiras tão diferentes, a ponto de precisar conhecer a si próprio para tomar atitudes ponderadas que o dignifiquem. Assim, é indispensável ao líder conhecer a si mesmo se deseja ser um bom exemplo à sua equipe. (CAMPANHÃ 2009, p. 10).

Campanhã (2009) complementa dizendo que o maior segredo de um líder são os segredos que ele guarda em seu interior. Para ele se você não conhecer nem dominar bem os seus segredos, regra de liderança alguma fará você ter sucesso.

Toda pessoa tem qualidades. Um líder, em especial, tem qualidades que podem ultrapassar as de sua equipe, garantindo, assim, sua posição. No entanto, todos temos características positivas e negativas que acabam de influenciar as pessoas que estão sob nossa liderança. O fato de uma pessoa ser líder não significa que não tenha defeitos. O que marca a vida de um líder é ter sabedoria para administrar não só seus pontos negativos como também aquilo que pode refletir negativamente em sua equipe. (CAMPANHÃ 2009, p. 10).

Desse modo a afirmação de que quanto mais completo o líder, maior será sua capacidade de reconhecer a forma mais produtiva de lidar com determinada situação e de assumir a postura adequada para fazer as coisas acontecerem, parece ser verdadeira.

É importante ressaltar que liderança, no sentido aqui descrito, não está relacionada com posição hierárquica ou com a função que as pessoas exercem (BENNIS; NANUS, 1988). Para os autores a liderança nas organizações modernas deveria acontecer de forma que cada trabalhador seja líder de alguém, mas principalmente seja líder dele mesmo.

Neste contexto, os estilos de liderança podem influenciar de alguma maneira na sua forma de gerir pessoas, por esse motivo esse assunto será abordado a seguir.

## 1.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

Por se tratar de um assunto tão complexo e abrangente, a cada dia surgem novas pesquisas mais específicas que tem por objetivo tentar desvendar os conceitos de liderança.

Segundo Kotter (1999) existem três estilos de liderança: a autocrática, a democrática e a liberal e cada uma delas trata sobre o modo de liderar.

- Autocrático ou ditador: o líder é autoritário e centralizador, ele define as metas a serem alcançadas e o método de trabalho de seus subordinados, não lhes dando oportunidade para participarem do processo decisório das ações;
- Democrático ou participativo: o líder democrático tende a tomar decisões, embasado no consenso do grupo, incentivando-os a participarem de todos os processos de forma ativa, ou seja, o líder delega a autoridade e usa feedback para discutir os resultados no grupo. A decisão dos colaboradores está acima da sua opinião. A preocupação do líder é atender às aspirações e os pontos de vista dos subordinados que gozam de ampla liberdade para decidir, sugerir e implementar;
- Liberal ou permissivo: nessa gestão, o líder toma poucas decisões, deixando a cargo dos subordinados a maior parte das deliberações, pois eles possuem ampla liberdade, em virtude de ausência de controle ou avaliação do desempenho. Nesse estilo o líder procura deixar o grupo completamente à vontade.

Chiavenato (2003, p. 125) também apresenta três estilos de liderança, conforme pode-se observar na figura abaixo:

	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL
TOMADA DE DECISÕES	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder	Total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
PROGRAMAÇÃO DOS TRABALHOS	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para garantir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.

**Fonte: Os autores. Adaptado de Chiavenato (2003)**

Acima é possível observar dois modelos diferentes de estilos de líder, ou seja, a) aquele que é orientado para tarefa e; b) aquele que é orientado para o relacionamento.

O líder voltado para as tarefas tende a apresentar comportamentos autoritários, dominantes, diretivos, autocráticos e persuasivos.

Concernentes ao líder orientado para as pessoas, é mais comum encontrar os estilos denominados participativos, democráticos, estimuladores, apoiadores e todos os que dedicam suporte e consideração aos seus seguidores.

Os estilos de liderança estão diretamente ligados às competências dos líderes. Por esse motivo se faz necessário abordar o assunto, o que será feito a seguir.

## 1.2 COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA

Para um melhor entendimento do perfil de um líder, parte-se do princípio de conhecer as competências dele.

Mas antes de prosseguir se faz necessária uma breve descrição para efeito de nivelamento de conceito, do que vem a ser competência.

No mundo corporativo a palavra competência tem cada vez mais assumido diferentes significados, e cada vez mais é comum encontrar alguns diretamente relacionados aos conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas, ou seja, a suas características pessoais (MCLAGAN, 1997). Mas é possível também encontrar outros significados como aponta o autor, mas relacionados as tarefas e aos resultados.

Le Boterf (1994) em seus estudos sobre o assunto diz que a competência resulta do cruzamento de três eixos que são: a) a formação da pessoa, ou seja, sua biografia, sua socialização; b) sua formação educacional e; c) sua experiência profissional.

Mas é sempre importante lembrar que para adquirir o status de competência os conhecimentos devem ser comunicados e trocados. Em outras palavras isso significa dizer que as competências devem agregar valor econômico para a empresa e valor social para as pessoas que de fazem parte (RIBEIRO, 2014).

O líder precisa identificar quais competências possui e que talvez precisem ser desenvolvidas, ou quais não possui e precisam ser adquiridas. Essa visão é fundamental para que ele consiga exercer bem seu papel de liderar que nada mais é que uma habilidade de persuadir ou dirigir as pessoas sem o uso do prestígio ou da força de uma autoridade formal, ou de circunstâncias externas (REUTER, 1941 apud BERGAMINI, 2005).

Na visão de Albuquerque, no entanto (2005), existem algumas características essenciais para um líder:

Um líder deve ser estudioso, empreendedor, ensinável, e ter uma confiança acima da média. Além disso, deve delegar bem para que cada membro da equipe realize com qualidade suas tarefas, ou seja, embora o colaborador

não entenda sempre o que o líder fala, ele deve entender muito bem tudo o que faz (ALBUQUERQUE, 2005).

Mandelli; Lucas; Viveiros; Pierrotti; Loriggio; Ayres (2003) apresentam como requisitos de liderança o que eles chamam de três “Cs”, são eles:

- Competências: é o requisito básico para que haja qualquer tipo de mudança, (...) A inexistência de conhecimento e experiência, termos que entendemos como competência, traz insegurança ao processo;
- Convivência: diz respeito, principalmente, ao momento em que a mudança deve acontecer, (...) Pode não ser a hora certa já que a empresa esta prestes a entrar em cenário econômico difícil ou, ate mesmo, por estar indo bem demais e isso traz receio de “mexer em time que esta ganhando”;
- Coragem: toda alteração implica riscos que podem afetar a carreira profissional (...). Quando esse tipo de executivo se vê diante de uma possibilidade em que ele não consegue avaliar claramente a probabilidade de sucesso, pode retroceder e parar (MANDELLI et al., 2003)

Modernamente, surge a concepção chamada de líder nível 5, que define o líder como aquele que “... constrói a excelência duradoura por meio de uma mistura paradoxal de unidade pessoal e força de vontade baseada no profissionalismo” (COLLINS 2005, p. 36).

Segundo Collins (2005), para que a liderança seja efetiva seu domínio deve ser direcionado para a capacidade de perceber fatos fora da normalidade através de insights, e assim se antever aos problemas identificando a necessidade de mudanças.

Em um dicionário de Filosofia, insight é definido como: "Visão súbita, iluminação, intuição, que permite, por exemplo, ao animal resolver imediatamente um problema" (LALANDE, 1996, p. 1275).

Colocar o interesse da organização a frente dos seus objetivos será imprescindível para que as atitudes do líder entrem em consonância com as necessidades da empresa, conforme indicado por Collins (2005).

Os líderes de nível 5 canalizam as necessidades do seu ego para longe de si mesmos e na direção da meta maior, que é construir uma empresa que prima pela excelência. Não é que os líderes de nível 5 não tenham ego ou interesses próprios; na verdade, são incrivelmente ambiciosos – mas sua ambição é voltada primeiramente e fundamentalmente para a instituição, não para si mesmos.(COLLINS, 2005, p37).

A previsão pode se manifestar de diversas maneiras se moldando de acordo com as variadas situações.

A máxima “governar é prever” dá uma ideia da importância que se atribui a previsão no mundo dos negócios. É verdade que se a previsão não é toda do governo, é dele, pelo menos, uma parte essencial. Prever, aqui, significa ao mesmo tempo calcular o futuro e prepará-lo; é, desde logo, agir. (FAYOL 1979, p. 68).

Para Bergamini (2005), o líder, além de interpretar a realidade deste momento, deve antever qual a direção a ser seguida, ganhando assim credibilidade, a qual consiste em sua principal fonte de autoridade junto a quem o está autorizando a liderar.

De acordo com Collins (2005), liderança tem a ver com ser visionário, ou seja, habilidade de aliar a percepção futura de necessidades a competências. O líder não age se baseando apenas no presente, percebe também o futuro, prevê tendências e antecipa mudanças ao invés de ser simplesmente acometido por elas. Liderança tem igualmente a ver com estimular a criação de situações favoráveis em que a verdade prevaleça e se enfrente a realidade dos fatos.

Dentre as diversas competências essenciais para o líder, talvez uma das mais importantes nos dias atuais é estar atento às mudanças organizacionais, por esse motivo se faz necessário abordar o tema, o que será feito a seguir.

## 2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Segundo o dicionário Michaelis UOL (2015) a palavra “mudança” significa “ação ou efeito de mudar, modificação ou alteração de sentimentos ou atitudes, Alteração, modificação,

variação, substituição”.

Mandelli et al. (2003), definem assim mudança: “Mudança significa romper com o existente, ir de algum lugar atual para uma nova posição”.

De acordo com Mohrman; Mohrman (1995) o importante para a sobrevivência das organizações é que estas se tornem aprendizes eficientes e que sejam capazes de se adaptar à rápida alteração de condições em seu ambiente (mudanças organizacionais) gerando a inovação que lhes dará vantagem competitiva, permitindo, assim, sua sobrevivência.

Para algumas empresas a adaptação aos novos tempos é inevitável, uma medida preliminar de segurança (GONÇALVES, 1998).

Por outro lado, Drucker (1995) afirma que essa necessidade de se adequar continuamente às novas condições sugere que cada empresa construa uma mudança dentro de si mesma.

Neste contexto, é fácil perceber que as organizações para sobreviverem deverão enfrentar todos os desafios, o que pressupõe uma capacidade de prever mudanças, flexibilidade, sensibilidade e tomada de decisão rápida, surgindo daí a importância do desenvolvimento antecipado de estratégias (GONÇALVES, 1998).

Segundo Nadler; Gerstein; Shaw (1993) a razão que leva as organizações a mudarem é a contínua aceleração das transformações tecnológicas, a intensificação da competição, a concorrência levando a um excesso de oferta de produtos, a globalização, as expectativas dos consumidores/clientes, maior participação do governo, modificações nos padrões de propriedade empresarial e por fim, modificações na constituição da força de trabalho.

Para Hernandez; Caldas (2001), as organizações mudam para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender às variações nas preferências de consumidores ou de parceiros.

De acordo com KIM (2005), mudanças em todo o âmbito do sistema são induzidas por fatores externos a estrutura do mercado, como transformações fundamentais nas condições econômicas básicas e nos grandes avanços tecnológicos.

Para Robbins (1999), porém:

Inovação é uma forma mais especializada de mudança. Inovação é uma nova ideia aplicada a iniciar ou melhorar um produto, processo ou serviço (ROBBINS, 1999, p. 406).

É possível elencar os tipos de mudanças através da tipologia de Robbins (1999) que é descrever suas metas, comparar mudança de primeira ordem e segunda ordem, conforme o quadro abaixo:

Mudanças de 1ª ordem	Mudança de 2ª ordem
Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa.	Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve re-enquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.

Fonte: Os autores. Adaptado de Robbins (1999)

Para que as mudanças em qualquer dos âmbitos citados acima aconteçam, se faz necessária a presença do líder atuante como agente delas (ROBBINS, 1999). Nesse contexto, o líder tem o papel de fazer parte interinamente da mudança e não ser apenas um paciente a ela.

Segundo Mandelli et al. (2003) no entanto:

Em todos os processos de mudança, há sempre campos de forças concorrentes representados pelas pessoas favoráveis as mudanças e as resistências em abandonar a zona de conforto constituída e validada por todos ao longo do tempo (MANDELLI et al., 2003).

Na visão de Miller (2009), o líder precisa fornecer direção, orientação e suporte a

mudança a quem está se adaptando e implementando a mudança.

Hammer (2002 p. 285) afirma que:

Quando o pessoal do topo dedica-se a certo projeto, o fato é percebido por todos e essa percepção transmite a mensagem adequada e almejada de que o projeto é crítico (HAMMER, 2002).

Ou seja, incentiva os envolvidos a se dedicar e trabalhar para que as mudanças sejam implantadas.

Mas alguns fatores são necessários para que a mudança aconteça e de acordo com Miller (2012), são seis os fatores críticos de sucesso para implementação da mudança:

- FCS 1 – Propósito compartilhado da mudança: espera-se que as pessoas compreendam porque elas são necessárias;
- FCS 2 – Liderança eficaz da mudança: necessita-se que os líderes forneçam direção e orientação e suporte a mudança;
- FCS 3 – Processo de engajamento: são projetados para promover o comprometimento, estimular novos comportamentos e ensinar novas habilidades (...). ajuda as pessoas a se encarregarem das atitudes que precisam tomar para fazerem mudanças de sucesso;
- FCS 4 – Compromisso dos *sponsors* locais: capacitar os gestores para assumirem responsabilidades para as mudanças em suas áreas de autoridade;
- FCS 5 – Forte relação pessoal: é preciso ajudar as pessoas a desenvolverem uma forte relação pessoal, já que isso gera comprometimento com as mudanças;
- FCS 6 – Desempenho pessoal sustentável: precisa se certificar de que os envolvidos das mudanças estão sendo auxiliados e amparados ao longo do processo de transição e de que seu comportamento esta sendo adaptado (MILLER, 2009).

Mandelli et al. (2003) ressalta a importância não apenas na dimensão técnica do processo, mas também no aspecto humano.

Para os autores é importante entender que não se deve conduzir nenhum processo de mudança organizacional e de mobilização de pessoas sem que certos comportamentos desejados da organização estejam alinhados e validados para sustentar a estratégia pretendida.

E os autores prosseguem afirmando que estes comportamentos impactam diretamente nos processos de mudança e estão relacionados com rituais conduzidos pelos líderes (MANDELLI et al., 2003, p. 194).

Para uma melhor compreensão desse estudo, é necessário relacionar os temas abordados até o momento, e para que isso seja possível será feita uma análise do tema gestão de mudança e a maneira como o líder conduz os processos de mudança. Essa relação será abordada a seguir.

### 3. LIDERANÇA E GESTÃO DA MUDANÇA

Segundo Kluyver; Pearcell (2006), planejar é importante para saber onde se quer chegar e descobrir maneiras criativas e cuidadosamente analisadas para atingir tal objetivo. Estas são as marcas inconfundíveis de um desenvolvimento estratégico bem-sucedido.

A gestão de mudanças é geralmente definida como um conjunto de estruturas, processos, ferramentas e habilidades que planejam e executam mudanças dentro de um período de tempo específico, e um conjunto de técnicas que ajuda indivíduos e equipes a se adaptarem a elas. É a combinação desses dois componentes que faz uma mudança ser bem-sucedida (MILLER, 2009, p.58).

Para Miller (2009), existem três papéis principais da liderança de mudança, sendo *sponsors*, influenciadores e agentes de mudança que serão explicados abaixo:

- Os *sponsors* são responsáveis para que mudança ocorra com sucesso dentro da área de sua responsabilidade. Devem assegurar que os benefícios inicialmente oferecidos pela mudança sejam alcançados.

- Influenciadores vão trabalhar com os poderes informais. Não podem designar as pessoas a fazer algo, mas exercem um diferente poder que é igualmente importante.
- Os agentes de mudança lidam com os *sponsors* para viabilizar que as tarefas exercidas pelos envolvidos na mudança sejam totalmente implantadas. Trabalham com a persuasão, pois raramente tem poder formal (MILLER, 2009)

Ainda segundo o autor, os líderes precisam manter um excelente relacionamento com as pessoas envolvidas, ajudando, delegando e principalmente servindo de exemplo durante esse processo de mudança.

Os líderes devem ser pessoas capazes de fazer as coisas acontecerem, implementar a mudança, identificando o que deve ficar como está, o que deverá mudar primeiro, como deverá ser mudado, quais as pessoas mais indicadas para o processo de mudança, quais as tecnologias e estruturas que devem ser utilizadas etc. (MILLER, 2009).

Para o autor os líderes engajados com a mudança devem ser pessoas de ação. As empresas precisam despertar em suas lideranças as competências necessárias para promover e desenvolver a organização de forma humanizada, profissional e integrada, onde a proposta é fazer com que exista uma cultura única e que reflita o modo de pensar da empresa, com um canal de comunicação fluido e transparente, onde todos tenham a oportunidade de inovar e renovar ações e sentimentos.

Dessa forma, procurou-se descrever abaixo os principais atributos de líderes que fazem acontecer a mudança e o desenvolvimento do espírito de liderança nos vários níveis hierárquicos da organização.

Trata-se de um conjunto de observações, porém que não cobre todos os requisitos.

- A coragem para realizar a mudança;
- Controlando o impulso de e apesar das pessoas;
- Vencer obstáculos é não optar por caminhos fáceis;
- Prestigiando pessoas;
- Justo e confiável é o básico;
- Desenhando o futuro na cabeça das pessoas;
- Arenas de ação continua;
- Alinhar para evitar surpresas;
- Vitalidade não é questão de aparência;
- Sucesso só se segue desenvolvendo outros líderes (MILLER, 2009).

#### **4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Segundo Hubner (2001, p. 41) o método pode ser descrito como uma seção fundamental em qualquer projeto de pesquisa e teses em geral.

Ainda segundo a autora, no método deve ser explicitada a lógica da ação a ser seguida pelo pesquisador, além dos principais fenômenos a serem estudados, suas ramificações, inter-relações e a forma de se obtê-los.

Este é um estudo de natureza qualitativa, onde será feita uma análise do conteúdo do filme “Monstros S.A”, filme produzido pela Pixar Filmes, relacionando o que for selecionado com a teoria pesquisada.

Para Martins; Bicudo (1994), na pesquisa qualitativa os dados de análise são extraídos da comunicação entre sujeitos e o estudo feito através da interpretação sendo que sua forma básica de elaboração é descritiva.

Para obter o resultado esperado, são utilizados os seguintes meios metodológicos: coletar dados, como analisar; como apresentar os dados e os resultados nos diferentes estágios de desenvolvimento da descrição e como discutir os métodos usados.

O delineamento dessa pesquisa se deu a partir de pesquisas bibliográficas realizadas

em livros e artigos, pesquisa documental e revistas científicas.

A pesquisa bibliográfica desenvolve-se a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, com a finalidade de ampliar e aprofundar os conhecimentos sobre o objeto estudado (GIL, 2002, p. 44).

#### **4.1 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE**

Serão selecionadas cenas do filme para que se possa extrair informações relacionadas a primeira reação do líder ao detectar um obstáculo, análises dos processos internos para conseguir identificar uma oportunidade de melhoria ou um gap operacional, como é conduzido o comportamento para que se estimule a identificação da necessidade de mudança.

#### **5. RESULTADOS E ANÁLISES**

Monstros S/A dirigido por Pete Docter e produzido pela Picture Animation Studios é um filme de animação que relata a história de uma fábrica comandada por Henry J. P.aternoose (Waternoose), onde monstros trabalham com finalidade de produzir energia para a cidade através de sustos em crianças.

Na primeira cena do filme, Waternoose já demonstra seu perfil de liderança exaltando Sulley (primeiro colocado no ranking dos sustos) devido ao treinamento mal sucedido pelo monstro Bilis.

É possível relacioná-lo ao estilo de líder autocrático e ditador, conforme apresentado do modelo de Kotter (1999), onde o líder é autoritário e centralizador, ele define as metas a serem alcançadas e o método de trabalho de seus subordinados, não lhes dando oportunidade para participarem do processo decisório das ações.

Por ser uma empresa familiar, Waternoose comanda a Monstros S/A e não tem ninguém que se oponha o que por ele é imposto, fixando diretrizes sem qualquer colaboração da sua equipe.

No decorrer da cena citada anteriormente, ele defende que as crianças são tóxicas e mortais, que os monstros jamais poderiam tocá-las ou pior que isso, deixar que entrassem no armário e conseqüentemente no mundo dos monstros.

Em seu perfil destaca-se a arrogância, o autoritarismo, egoísmo e agindo de maneira abrupta, de um modo com que não consiga respeitar e entender a velocidade dos demais colaboradores. A cena em que ele entra na sala de treinamento amedrontando os outros participantes parece ser a comprovação do perfil mencionado a seu respeito.

Aos 6 minutos, na propaganda da Monstros S/A que passa na televisão de Sulley, a organização já identifica que as crianças estão perdendo a inocência e ficando cada dia mais difíceis de serem assustadas.

Por influência de fatores externos eles foram induzidos a investir em inovações tecnológicas para continuar atingindo seus objetivos como descrito por Kim (2005).

O Sr. Waternoose demonstra ser um tipo de líder que geralmente não consegue mudar mesmo com os fatos evidenciados de que a mudança precisa acontecer, porque gosta da maneira antiga de fazer as coisas como descreveu Campanhã (2009).

Um sinal forte de que o líder visa muito o resultado, é o painel que expõe o número que cada monstro conseguiu coletar de energia através dos sustos. Isso gera um desconforto para os que não conseguem atingir bons resultados e uma disputa acirrada entre os que estão nas primeiras colocações que correm contra o tempo para conseguir se manter sempre a frente.

Sulley tem o Sr. Waternoose como uma referência de sucesso, seu aprendizado veio basicamente dos ensinamentos do líder. Em um conversa informal no café (aos 19 minutos), falam sobre a crise da Monstros S/A onde Sulley tenta motivá-lo. Entre a conquista e a crise existe um muro que faz essa divisão. Dessa forma, como descreveu Campanhã (2009), o líder deveria ver ou imaginar o que se passa por fora do contexto vivido na organização.

Mudanças devem acontecer não só em momentos de crise, mas também em cenários que podem chegar a um ponto que não se tenha mais saída, de acordo com a fala de Waternoose na cena aos 56 minutos.

Para que a liderança seja efetiva, seu domínio deve ser direcionado para a capacidade

de perceber fatos fora da normalidade através de insights, e assim se antever aos problemas identificando a necessidade de mudanças (COLLINS, 2005).

Os insights não surgirão por acaso, para que isso aconteça, todo líder de visão deve encarar a pesquisa como sua aliada, pois ajudará a identificar tendências ou problemas e trazer a tona fatos e dados que poderão auxiliá-lo na detecção da necessidade de mudança.

Aos 64 minutos, o Sr. Waternoose demonstra arrependimento em se aliar com o Randall para conseguir mudar o processo de extração de gritos das crianças, de uma maneira que não condiz com os procedimentos da empresa, ou seja, pensando apenas no alcance do resultado.

De acordo com Collins (2005), o líder nível 5 são ambiciosos porém, canalizam as necessidades do seu ego para longe de si mesmos e na direção da meta maior, que é construir uma empresa que prima pela excelência, diferentemente do praticado pelo líder estudado.

Mesmo após o Randall estar fora do contexto, o Sr. Waternoose continua defendendo a idéia de que seqüestrar crianças será a alternativa para que a Monstros S/A saia da crise.

No minuto 75, Mikey e Sulley conseguem fazer com que ele fale isso para que todos escutassem. Isso comprova que apesar da crise, o líder em questão não teve valores e princípios que fizessem com que a ideia maléfica para melhorar o resultado pudesse ser revertida.

De maneira intrínseca, se na conduta de vida de todo colaborador e principalmente do líder houver sujeira, este não conseguirá enxergar claramente os caminhos pelos quais deve conduzir as pessoas ou a organização que lidera. Podem ser corrompidos por dinheiro, sexo, poder, ou qualquer coisa que traga prazer momentâneo, mas cujo resultado a longo prazo é a destruição da carreira (CAMPANHA, 2009).

Para a Monstros S/A, a inovação de mudar do susto para o riso foi uma nova idéia aplicada para melhorar o processo de geração de energia (ROBBINS, 1999). Esta idéia vinda dos colaboradores que estavam integralmente inseridos no processo foi a principal vertente para que não abrissem falência.

## 6. CONCLUSÕES

O processo de identificação prévia da necessidade de mudanças consiste basicamente, em uma antecipação de potenciais problemas, através do conhecimento da organização, suas diretrizes e cultura.

Através desse estudo e com base nos resultados obtidos nas pesquisas realizadas, parece ser possível afirmar que para as mudanças acontecerem na prática, como se sugere em vários momentos nesse trabalho, é fundamental que o líder participe ativamente desse processo.

É importante que o líder conheça a organização, sua maneira de pensar e principalmente que ele esteja totalmente alinhado com suas diretrizes e com seus objetivos, sendo sempre transparente, verdadeiro e colocando seus subordinados a par de suas responsabilidades, seu papel na organização e o que se espera deles enquanto ativadores inteligentes indispensáveis nos momentos em que mudanças se fizerem necessárias.

Segundo Churchill (1950), não existe erro mais grave na liderança do que alimentar falsas esperanças que logo se desvanecerão, por isso é importante estabelecer um contrato psicológico de confiança, pois somente assim o líder terá condições de dizer não quando for preciso ou ainda dizer que determinada situação não será possível, sem criar falsas expectativas ou gerar situações de desmotivação por causa de algo que não pode ser realizado naquele momento.

O papel do líder frente a sua equipe quando se pensa em cenários que exigem mudanças é fundamental, e isso pode ser melhor evidenciado através da análise do filme Monstros S.A. feita nesse estudo.

Uma das coisas que foi possível observar durante a interpretação dos dados e do cruzamento de informações é que sem intervenção de quem está a frente da equipe, dificilmente uma mudança será percebida de maneira antecipada, tornando-se um problema a ser resolvido posteriormente.

Ainda é possível observar nos dias atuais, em diversas empresas de diferentes segmentos e tamanhos, a falta de pessoas capazes e com disposição de exercer papéis de liderança e quando isso acontece principalmente no que tange a identificação prévia de problemas, fica evidente a dificuldade de se trabalhar com foco no futuro, ou seja, torna-se praticamente impossível trabalhar com senso de planejamento, e sem planejamento o alcance das metas se torna muito mais improvável, difícil e demorado.

Nos dias de hoje nenhuma organização pode se dar ao luxo de trabalhar corrigindo erros do passado, principalmente devido a uma mudança de postura das pessoas enquanto clientes e principalmente por conta da forte concorrência que existe nos mais diferentes mercados onde elas atuam.

O tempo que se gasta corrigindo falhas, sejam elas de que ordem e de que tamanho forem, compromete equipes, promove demissões, e isso pode gerar prejuízos imensos, além de uma situação que necessite de correções de percursos constantes.

Por isso, parece possível afirmar que uma liderança mal sucedida e a falta de gestão de mudança podem trazer danos irreparáveis a uma organização.

Um exemplo dessa afirmação pode ser observada no filme analisado, quando a organização precisou ser fechada para que a mudança fosse realizada. Isso aconteceu devido à falta de comprometimento do líder com os interesses da organização, pois o mesmo estava com seu foco voltado totalmente para seus objetivos pessoais acima de qualquer valor promulgado pela mesma.

Essa separação de interesses pessoais contra os interesses da organização é uma grande barreira para que o líder possa perceber o que pode ser mudado e como pode ser mudado, e isso se aplica também aos julgamentos que forem feitos em relação aos membros de sua equipe.

Para que se possa ser bem-sucedido na gestão de mudança, o líder precisa obter uma equipe que atenda as necessidades da organização. Isso se faz necessário desde o início da realização do processo de mudança, e por que não dizer, até antes dele.

Assim, é importante ressaltar mais uma vez que os resultados obtidos nas pesquisas realizadas e durante o cruzamento de informações que foram feitas durante a análise do filme mostra uma tendência em aceitar que o papel do líder na identificação de mudanças é de suma importância para o sucesso de qualquer mudança organizacional, em qualquer organização em qualquer lugar do planeta.

Para os futuros pesquisadores e interessados em se aprofundar no assunto, sugere-se um aprofundamento nas questões metodológicas com, por exemplo, a utilização de um número significativo de participantes de diferentes tipos de organização ou ramos de atividades, para um melhor embasamento teórico e interpretação dos dados aqui tratados.

Também não houve em nenhum momento durante a realização dessa pesquisa, intenção de se esgotar o assunto e por esse motivo a sugestão de que novas pesquisas sejam feitas torna-se ainda mais evidente.

## 7. REFERÊNCIAS

BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: Estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Editora Harbra, 1988.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

\_\_\_\_\_. **Psicologia aplicada à administração de empresas: Psicologia do comportamento humano na empresa**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

CAMPANHÃ, Josué. **50 segredos para o líder: leituras para desenvolver sua eficácia**. São Paulo: Hagnos, 2009.

CAROLINE LEMES. Ebah - **Resumo Crítico do Filme Monstros SA**. Disponível em <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAQKIAH/resumo-critico-filme-monstros-s>>. Acesso em 20 maio de 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. São Paulo: Makron Books,

1999.

**Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1992.

CHURCHILL, W. S. **The hinge of fate.** Boston: Houghton Mifflin, 1950.

COLLINS, J. **Empresas feitas para vencer - Good To Great.** Editora Campus, 2001, 1ª Edição.

DICIONÁRIO ONLINE. Dicionários Michaelis – UOL. Disponível em <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=mudan%E7a>>. Acesso em 27 de janeiro de 2015.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral.** Editora Atlas, 1979, 9ª edição.

GIL, A. C., **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002

HUBNER, M. M., **Guia para elaboração de monografias e projetos de dissertação de mestrado e doutorado.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, Mackenzie, 2001

IDICIONÁRIO AULETE DE LÍNGUA PORTUGUESA, disponível em <http://aulete.uol.com.br/> - Acessado em janeiro de 2015

KIM, C.& MAUBORGNE, R.: **A Estratégia do Oceano Azul – como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante;** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KLUYVER, C. de A.; PEARCE II, J. A. **Estratégia– Uma visão executiva.** Pearson Prentice Hall, 2006, 2ª edição.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing.** Prentice Hall Brasil, 2006, 12ª edição.

KOTTER, John P. **Liderando mudanças.** São Paulo: Campus, 1999.

LALANDE, A. **Vocabulário Técnico e Crítico da Filosofia.** São Paulo: Martins Fontes, (1996 [1926]).

LE BOTERF, G., **De La compétence.** Paris: Les Éditions d'Organisation, 1994

McLAGAN, P. A., **Competencies: the next generation. Training and development,** p. 40-47, May 1997

MANDELLI, P.; LUCAS, R.; VIVEIROS, C.; PIERROTTI, F.; LORIGGIO, A.; AYRES, L. **A disciplina e a arte da GESTÃO DAS MUDANÇAS nas organizações.** Editora Campus, 2003. 6ª edição.

MARTINS, J. BICUDO, M. A. V.. **A Pesquisa Qualitativa em Psicologia. Fundamentos e Recursos básicos.** Editora Moraes, 1994. Edição 2.

MAXWELL, John C. **21 minutos de poder na vida de um líder: descubra como alguns minutos por dia podem transformá-lo em um líder de sucesso.** Tradução de Emirson Justino. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MEGA FILMES HD. Assistir Monstros S.A. Online. Disponível em <<http://megafilmeshd.net/monstros-s-a/>>. Acesso em 30 de janeiro de 2015.

MILLER, D.. **Gestão de mudança com sucesso – Uma abordagem organizacional focada em pessoas.** São Paulo: Integrare, 2009.

OLIVEIRA, D.de P. R. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas.** São Paulo: Atlas, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** Editora Pearson Prentice Hall, 1999. 8ª edição.

RIBEIRO, P. E., **Formação de Competências.** 1. ed. São Paulo: Editora Instituição Educacional São Miguel Paulista, 2014

TZU, S. **A arte da guerra.** Editora Record, 2004. 33ª edição.