

O PAPEL DO LÍDER E SUA RELAÇÃO COM OS LIDERADOS DIANTE DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NA FACULDADE DE TECNOLOGIA DE OURINHOS

Nathália Karoline Augusto Silva¹ e Marco Aurélio Arbex²

RESUMO

Pode-se notar nos dias atuais, o crescimento de empresas, suas adaptações, transformações e conseqüentemente, melhorias. Isso se deve às suas adaptações às mudanças organizacionais, que são cada dia mais comuns dentro do ambiente mercadológico e chegam a ser indispensáveis para o melhor desenvolvimento de empresas, considerando o mercado competitivo. Para lidar com esse fato, é necessário para cada organização contar com uma equipe que trabalhe unida e com o mesmo objetivo, bem como se apoiar em líderes que saibam motivar, influenciar, orientar, entre outras ações, a sua equipe de trabalho. Ressalta-se que a liderança se apresenta como sendo possuidora de um papel fundamental para o bom andamento das empresas, uma vez que ela tem que saber lidar com a possível resistência de seus liderados, agir de maneira a incentivar essa nova fase e mover um processo de mudança que se torne benéfico para todos: empresa e seus funcionários. Estudou-se neste trabalho, o relacionamento existente entre líderes e liderados e seu desenvolvimento em momentos de mudanças organizacionais. Foi realizado um estudo de caso na Fatec Ourinhos, instituição pública fornecedora de ensino superior, e utilizada a metodologia de pesquisa descritiva, com aplicação de questionários para 22 liderados e realização de entrevista com a Diretora Geral. Descobriu-se que na unidade houve crescimento nos últimos anos, devido às ações da equipe de trabalho e da motivação despendida pelos líderes para que a mesma pudesse evoluir e que os liderados avaliam positivamente a sua liderança, de forma geral, e que a mesma apresenta como atitudes fortes o ato de inspirar seus liderados, motivar e aprender primeiramente para poder ensinar.

Palavras-chave: líderes; liderados; motivar; influenciar; mudanças; organização.

ABSTRACT

Nowadays, it can be noticed, the growth of businesses, their adaptations, transformations, and consequently, improvements. This is due to their adaptations to the organizational changes, which are more and more common within the marketing environment and are essential for the best business development, whereas the competitive market. To deal with this fact, it is necessary for each organization to count on a team that works together and that have the same objective, as well as are supported by their leaders who know how to motivate, influence, guide, among other actions, your work team. It is noteworthy that the leadership is presented as a fundamental role for the smooth running of businesses, a time when they have to learn how to deal with possible resistance of their subordinates and act in such a way as to encourage this new phase and move into a process of change which becomes beneficial to all: company and its employees. In this research, it was studied the relationship between leaders and the led and its development in times of organizational change. A case study was performed at Fatec Ourinhos, a public institution provider of college degree, and it was used the methodology of descriptive research, with application of questionnaires to 22 subordinates and completion of an interview with the Principal. It was discovered that this unity has grown in recent years, due to the actions of the team work and motivation of the leaders to allow it to evolve and that the team members assess positively to its leadership, in general, and that her features as strong attitudes inspire her subordinates and motivate them to learn first and teach later.

Key words: leaders; led; motivate; influence; changes; organization.

¹ Graduanda em Administração pela Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos (nattykarol@hotmail.com)

² Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Londrina. Docente da Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos (marco.arbex@faeso.edu.br)

INTRODUÇÃO

Notam-se nos dias atuais, as constantes mudanças no ambiente empresarial, que podem surgir a partir de uma necessidade da própria empresa, para que consiga se adaptar e melhorar seus procedimentos internos ou até mesmo, surgir a partir de uma certa imposição do mercado, para que consiga acompanhar as mudanças e manter-se competitiva. Sabe-se, contudo, que essas mudanças passaram a ser fundamentais para a conquista de uma evolução organizacional e que são indispensáveis para as empresas que galgam um ponto alto de desenvolvimento e lucro, uma vez que estas compreendem que mudanças são comuns e que há necessidade de incentivá-las quando for preciso.

Diante desse fato, também é importante lembrar que essas mudanças podem trazer dificuldades de adaptação de alguns funcionários, desânimo, stress, atrasos, etc. Surge então, a necessidade do papel do líder nesse momento, para que consiga controlar, organizar e motivar todos os envolvidos nesse processo.

Este trabalho se relaciona exatamente a esse tema e a sua problematização se desenvolve a partir da seguinte questão: Qual é a relação existente entre líder e liderados em uma instituição pública fornecedora de ensino superior e como ela pode se desenvolver em um momento de mudança organizacional? Para responder a essa questão, foi realizado um estudo de caso com a Faculdade de Tecnologia de Ourinhos, pertencente ao Centro Paula Souza do Governo do Estado de São Paulo, presente há 20 anos em Ourinhos.

Como objetivo geral do trabalho e contando com as constatações do estudo de caso, pretende-se analisar a relação existente entre líder e liderados em situações de mudanças em uma instituição pública fornecedora de ensino superior. Já quanto aos objetivos específicos, planeja-se descobrir as reações que líderes e liderados apresentam diante de momentos de mudanças organizacionais, descobrir como os líderes fazem para comunicar ou instruir seus liderados com relação às mudanças organizacionais que deverão ser impostas, descobrir como esses funcionários fazem para se instruir e se adaptar às novas regras da instituição, descobrir as atitudes que os líderes costumam apresentar para com seus liderados, classificar o grau de importância que os funcionários dão às características que líderes podem possuir e descobrir qual a classificação que os liderados poderiam dar aos seus líderes.

Justifica-se a contextualização desse tema, devido ao fato de que a presente instituição se apresenta como sendo uma unidade grande, com um amplo número de funcionários e clientes (alunos) e ainda, constantemente em processo de evolução e adaptação

às mudanças. Por se tratar de uma instituição fornecedora de cursos de tecnologia para a área de Tecnologia da Informação e Agronegócio, a mesma presenciou nos últimos anos, várias mudanças, como: contratação de novos funcionários, novos coordenadores, nova diretoria, novos cursos, etc. Essas e outras mudanças trouxeram uma necessidade significativa de adaptação entre líderes e liderados, uma vez que estes trabalham em prol do funcionamento da instituição e precisam responder pelos seus atos à sede da unidade. Além disso, os líderes da instituição são de fundamental importância para o seu andamento, devendo se instruir e capacitar constantemente. Sendo assim, o estudo traz a exploração do papel do líder, fundamental no comando, incentivo e motivação dos funcionários e um entendimento sobre a necessidade de mudanças.

2 O PAPEL DO LÍDER E SUA RELAÇÃO COM OS LIDERADOS DIANTE DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Observa-se hoje em dia, um aumento considerável nas mudanças organizacionais, que vem preocupando muitas empresas quanto à adaptação de seus funcionários e motivação. Ainda com as dificuldades, os empresários e gestores vêem essa necessidade de mudança como forma de crescerem e se destacarem diante da concorrência.

Considerando algumas possíveis mudanças organizacionais que podem ocorrer dentro de uma empresa, pretende-se indagar o que é necessário ser feito para que ela se mantenha em pé e cada vez mais próspera, ou seja, a empresa pode ou até deve utilizar a mudança que lhe foi imposta pelas evoluções mercadológicas atuais, como um degrau ou um meio de alcançar maior lucro e obter sucesso, estabelecendo estratégias.

O papel do líder da empresa nesse momento é fundamental, uma vez que necessita analisar a situação atual da mesma e as oportunidades que podem ser conduzidas devido às mudanças, estabelecer estratégias para obter eficácia e eficiência operacional e não esquecendo obviamente, de que ao mesmo tempo, este também precisa ajudar a conduzir um grupo de pessoas, motivando, influenciando e levando-o de maneira positiva a fazer o trabalho (cumprir a nova atividade, devido à mudança), chegando ao resultado final agradável.

2.1 O LÍDER E SEU COMPORTAMENTO IDEAL

Faz-se necessário explicar mais detalhadamente um pouco da função do líder e o que é ser isso. Tejon (2006, p. 34) escreveu sobre as virtudes que um líder precisa desenvolver para poder atuar de maneira eficaz e eficiente diante de sua equipe e entre ela:

Aprender: o líder é o que aprende sempre em qualquer situação. Mesmo onde os outros não enxergam nada, ele tira lições. *Atender*: o líder é o que desenvolve o prazer pelo atendimento aos outros. O líder servidor. *Acreditar*: o líder crê para ver, ao contrário dos comuns que precisam ver antes para crer. *Animar*: o líder é entusiasmado e entusiasmo.

Já Adair (2000, p. 12), dá sua opinião apresentando um quadro (Quadro 1) em que expõe as qualidades de liderança:

Entusiasmo	Você consegue pensar em algum líder que não tenha entusiasmo? É muito difícil, não é?
Integridade	Essa é a qualidade que faz com que as pessoas acreditem em você. E confiança é essencial em todos os relacionamentos humanos – sejam profissionais ou pessoais. “Integridade” significa tanto inteireza pessoal como a adesão a valores externos a você, principalmente bondade e sinceridade.
Firmeza	Muitas vezes os líderes são pessoas exigentes, sendo incômodo tê-los por perto, pelo fato de seus padrões serem muito elevados. Eles são obstinados e persistentes. Líderes querem ser respeitados, mas não são necessariamente populares.
Imparcialidade	Líderes eficientes tratam indivíduos diferentemente, porém de forma igualitária. Eles não têm favoritos. Eles são imparciais ao darem recompensas ou penalidade pelo rendimento.
Zelo	A insensibilidade não leva a bons líderes. A liderança envolve o coração, assim como a mente. Gostar do que você faz e importar-se com as pessoas é igualmente essencial.
Humildade	Uma qualidade curiosa, porém própria dos melhores líderes. O oposto da humildade é a arrogância. Quem deseja trabalhar para um administrador arrogante? Os sinais de um bom líder são o desejo de ouvir as pessoas e ausência de egocentrismo.
Confiança	Confiança é essencial. As pessoas sentem a sua presença, e portanto o desenvolvimento de autoconfiança é sempre anterior ao exercício da liderança. Mas não se permita que a autoconfiança seja excessiva, que é o primeiro passo no caminho para a arrogância.

Quadro 1: Qualidades de Liderança

Fonte: Adair (2000, p.12)

Com essas citações, já se pode entender que um líder é praticamente um conjunto de qualidades reunidos em uma só pessoa, que deve ser totalmente capaz, dentre outros fatores, de comandar, orientar e motivar uma equipe.

Percebe-se que a presença de um líder é de fundamental importância para o andamento de uma empresa, uma vez que ele precisa se responsabilizar pelo atendimento às pessoas, pelas orientações referentes ao que se deve buscar e onde se deve chegar, pela motivação necessária que precisa transmitir a essas pessoas, etc. Ele precisa estar sempre disposto a aprender e ensinar e antes de tudo, deve saber que muitas pessoas, como colaboradores, dependem dele para executar suas tarefas e a própria empresa, para que consiga atingir seus objetivos.

O líder deve ter visão, que é entender onde ele e a empresa devem e desejam chegar no futuro, o alvo a ser alcançado e a busca motivadora. Segundo Maxwell (2007, p. 138), a visão atrai, une e desafia as pessoas; além de se entender que a mesma é motivadora, pois uma vez sendo mais desafiadora, mais empenhamento haverá dos participantes para atingi-la.

Diffenderffer (2006, p.12) explica sobre a importância de influência que um líder também deve obter sobre seus liderados e cita os desafios que são impostos a eles nos dias atuais, para que consigam vencer as ameaças do mercado e da concorrência. Ele deve analisar se suas atitudes ou palavras inspiram as outras pessoas a agirem da maneira desejada e correta.

E, por fim, o mesmo autor ainda comenta sobre uma possível maneira de agir que o líder deve agregar para si, visando ser bem sucedido em sua função (2006, p. 15):

Quando o líder é forte, visível e age de forma compatível com uma série de valores bem definidos, suas ações geram um efeito multiplicador que orienta todos os demais gerentes e empregados a agirem de forma compatível com esses valores. Isso cria um ambiente de gerenciamento ideal, pois dota todos os membros do grupo de gerenciamento de empowerment para tomar decisões difíceis e corajosas, necessárias ao sucesso, desde que suas ações estejam em conformidade com os valores.

Entende-se dessa forma, novamente, que o líder possui um certo poder de influência na organização e em seu ambiente de trabalho e assim, suas atitudes podem interferir demasiadamente nas outras atitudes que seus liderados tomam. Por isso, se faz necessário que o mesmo aja de acordo com os objetivos estabelecidos pela própria empresa e com os valores determinados por ela, de maneira a alcançar um método de trabalho sempre compatível e ideal para o seu crescimento.

2.2 ERROS E ACERTOS DE ALGUNS LÍDERES

Para compreender os erros e acertos cometidos por alguns líderes, se faz também necessário conhecer estes, considerando suas características emocionais, intelectuais, físicas, psicológicas, entre outras; uma vez que cada pessoa possui personalidade própria e diferenças evidentes de maneira geral. Por isso, muitas vezes as próprias pessoas ou empresas, optam por classificar seus funcionários, líderes e colegas de trabalho conforme as atitudes e falas que expõem, identificando dessa forma, as suas possíveis qualidades e defeitos. Essa classificação também pode ser feita direta ou indiretamente, considerando a maneira de análise dessas pessoas; também pode ser realizada formal ou informalmente, considerando uma suposta anotação e definição escrita ou divulgada pelos próprios pesquisadores.

Diante disso, entende-se a grandiosidade do ser humano, por poder possuir demasiadas características, a ponto de conseguir definir inúmeras situações com poucas palavras, insinuações, motivações ou desmotivações, atitudes, etc. As empresas passaram a visualizar como é difícil conquistar bons líderes para comandar uma equipe, ou mesmo formá-los, nos dias de hoje. E também sabem que nunca foi fácil entender o comportamento humano e lidar com ele.

Para que as empresas pudessem obter maior êxito em suas relações e garantir um melhor funcionamento com a boa troca entre funcionários, líderes e equipes, também passaram a definir estratégias para desenvolver melhor seus líderes, considerando a individualidade de cada um.

É o caso apresentado por Griffin (2003, p. 28), que descreve uma situação problemática que a empresa Nationwide Financial em 1996 sofreu. Posteriormente, ela passou a integrá-la e comenta com sua publicação, um determinado período de tempo vivido por citada empresa, em que desejados capacitados líderes eram raramente encontrados. O que dificultava, ansiava e preocupava ainda mais, era que essa procura se fundamentava em alguns causadores importantes: a evolução da economia, promoções e aposentadorias dos que lideravam até então essa empresa.

Para lidar com esse fato, foi organizada uma equipe pela própria empresa que pudesse avaliar as melhores práticas de gestão de talentos e desenvolvimento de liderança. Criou-se então, um programa de desenvolvimento que dava atenção às pessoas de maneira detalhada, com a utilização de diversas ferramentas como: as aulas de treinamento e a

orientação de mentores; e com isso, foram definidas quatro categorias de líderes conforme a visão da equipe que liderava esse programa.

A primeira categoria de líder é chamada de “Líder Relutante”, que conforme descrito por Griffin (2003, p.30):

É gente que possui a matéria-prima necessária para virar um líder de destaque mas é sabotada pela falta de confiança. Profundamente enraizada, sua insegurança se manifesta de várias maneiras: indecisão, aversão a riscos, tendência a evitar conflitos.

Já a segunda categoria é o “Líder Arrogante” (GRIFFIN, 2003, p.33):

O líder arrogante é tão inseguro quanto o relutante, mas para compensar tal insegurança se convence de que já é um chefe sensacional. Como é um tipo ambicioso e faz propaganda de si mesmo, a empresa costuma promovê-lo sem pensar duas vezes. Só que um líder arrogante pode provocar o caos em sua equipe. Transformar-se num chefe competente exige de um indivíduo como esse um duro despertar para a realidade, algo que inclui um severo feedback, treinamento prático na chamada “escuta empática” e no trabalho em equipe e até ameaças de rebaixamento ou demissão.

A terceira se trata do “Líder Desconhecido”, que se apresenta com a seguinte definição (GRIFFIN, 2003, p.35):

É gente ambiciosa e altamente competente, porém precavida. Formam relacionamentos de maneira mais lenta e cautelosa do que os demais. Muitas vezes introvertidos, raramente iniciam uma conversa e têm uma rede de contatos pessoais limitada. Não costumam ser procurados quando se precisa de liderança e sua “marca” é pouco reconhecida dentro da organização.

E por fim, ainda conforme descrito por Griffin (2003, p.38), existe a categoria de líder, mais conhecida como “O Workaholic”:

Muitos têm uma personalidade movida à ansiedade e propensa à dependência, priorizando o trabalho acima de tudo: da família, do crescimento espiritual, de esportes, de hobbies, amor ou amizade. É claro que o vício do trabalho tem vários graus de seriedade: há gente que ama o trabalho e passa longas horas no escritório sem sofrer conseqüências negativas. Mas o workaholic agudo é como um hamster numa roda que gira sem parar, suando sem trégua para encerrar tarefas diárias intermináveis. Em geral, são extrovertidos, muito ligados em atividades e em ação e muito mais propensos a sofrer de exaustão, estresse e problemas físicos correlatos: fadiga crônica, doenças do coração, pressão alta etc. Infelizmente, a maioria das empresas continua a recompensar tal comportamento.

Segundo Griffin (2003, p.41), com essa divisão de categorias de líderes e a escolha dos melhores métodos para lidar com eles, incluindo treinamento, motivação e ensinamento, um bom retorno foi alcançado, uma vez que foi aprendido sobre a eficácia de se tratar cada líder de maneira individual, fazendo com que os mesmos, por sua vez, possam compreender a maneira de motivar e orientar os seus subordinados e alcançar grandes feitos. A empresa passou assim, a evitar fracassos em seu gerenciamento e a formar lideranças de talento.

2.3 LIDANDO COM AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Toda organização, atualmente, está passiva a sofrer mudanças. Bergamini (2002, p. 21) comenta que a atualidade está marcada por processos de globalização das economias do mundo, por desafios que vêm juntos à necessidade de mudança frequente, etc. Ele explica que se faz útil agora, mais do que nunca, alguém que entenda o que está ocorrendo e possa orientar as pessoas para o caminho correto, e com isso, o líder se torna de fundamental importância, para que consiga entender o comportamento das pessoas dentro das organizações.

Nota-se então, que nos dias atuais não existem maneiras das empresas fugirem dessa imposição de mudanças, se almejam conseguir sucesso. Pode-se citar como exemplo de mudança, uma simples alteração ou inclusão de um sistema de informação em uma empresa, que pode trazer diversos transtornos junto à sua implementação, como a necessidade de atualização do programa e dados, além da adaptação dos membros da equipe de trabalho, porém, pode também trazer um enorme avanço à empresa, uma vez que pode dar a ela mais agilidade em seus processos, qualidade e inúmeras benfeitorias. Diante de uma situação como essa, um líder comandando esses processos passa a ser indispensável. Bennis (1995, p. 79) esclarece: “Os líderes, então, gerenciam a atenção através de um ponto de vista envolvente que leva os outros para um lugar onde nunca foram.” Acrescenta ainda Bergamini (2002, p. 22):

A manutenção dos talentos nos quadros de pessoal de uma organização depende do espaço que um líder deixa aos que o seguem. Esse líder faz isso, não pelo exercício do poder da crueldade, mas pela aceitação e respeito aos pontos de vista que não são os seus. Ele não somente deixa, como também incentiva aqueles que o seguem a expressar seu potencial por meio das iniciativas que tomam.

Uma organização precisa ser capaz de harmonizar interesses individuais, seus objetivos e as necessidades e desejos de sua equipe, para superar o momento de mudança e o clima emocional instável, tentando se adaptar a nova situação.

O que se pode notar ainda na natureza humana é que ela precisa de uma sábia direção para se sentir segura. Todas as pessoas, por mais independentes que possam ser, precisam de algo para se espelhar, apoiar e orientar. Ou seja, as pessoas necessitam crer na sua capacidade e olhar adiante, focando algum exemplo de vida ou de lugar onde desejam alcançar.

Um gestor necessita de seguidores e assim também, esses seguidores precisam dele, como explica Bergamini (2002, p. 128):

A liderança não é uma posição estática no organograma; ela requer de todos os envolvidos esforços de cooperação. O ponto essencial é que os seguidores reajam ao líder naquilo que ele diga ou faça. Isso quer dizer que os seguidores estão constantemente atentos ao líder, naquilo que faz ou diz, na medida em que seu comportamento é considerado como positivo ou negativo. Por outro lado, a eficácia do líder depende também da sua atenção às reações positivas ou negativas dos seguidores. Essas reações de ambos os lados traduzem o grau de aceitação entre eles.

Para obtenção dessa troca entre líderes e seguidores, necessita que ambos estejam dispostos a trabalhar em equipe com um objetivo comum: o de trabalhar em prol do fortalecimento da empresa onde estão engajados.

Para descobrir o que faz com que muitos empregados tomem a iniciativa de desconsiderar seus próprios interesses para se engajarem nos objetivos propostos por suas organizações, é indispensável conhecer a qualidade dos líderes que as organizações possuem. A liderança verdadeiramente eficaz é, no geral, exercida naturalmente. O seguidor espera que o líder ofereça as diretrizes a serem assumidas e sinalize a direção a ser seguida. (BERGAMINI, 2002, p 38)

Ao considerar todos esses fatores comentados, percebe-se cada vez mais a importância do papel do líder numa organização. Bergamini (2002, p. 159) diz:

Do ponto de vista individual, pesquisas empíricas atestam que líderes transformacionais conseguem liberar o potencial motivacional dos colaboradores mais do que os próprios líderes originalmente esperavam e mais do que tais seguidores acreditavam que seria possível.

Assim sendo, é possível notar que os liderados esperam por direções que podem e devem ser transmitidas pelos seus líderes, e estes precisam gerir com qualidade, visando alcançar o potencial de influenciar totalmente seus liderados e conseguir liberar o máximo de talento existente entre eles, para obter melhorias à organização e conquistar os objetivos da mesma.

2.4 A RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS

Entende-se que a imposição de uma mudança a todo ser humano em qualquer faixa etária, pode ser considerada desconfortável ou até frustrante, talvez porque muitos não se sentem preparados para sair da própria rotina e se adaptarem a outra realidade, ou ainda, não se sentem à vontade com essa simbólica pressão. Um exemplo simples e mais cotidiano que pode ser citado é a proibição que é imposta a uma criança, quando esta necessita deixar a mamadeira. O que se vê, na maioria das vezes, é uma irritação freqüente, insistência que perdura certo tempo para se voltar aos hábitos antigos, carência de atenção, resistência em utilizar um novo método para se beber leite: através de um copo ou caneca, entre outras atitudes.

Para lidar com essa situação, os pais ou parentes, na maioria das vezes, lideram a própria criança, explicando que ela precisa aderir ao novo costume, fazendo-a compreender a necessidade, que passa a ser dela e da casa; a aprender a utilizar o novo método, a entender que é o melhor, a corresponder às expectativas, etc. Com isso, o papel dos pais ou parentes fica sendo o de líderes que ensinam, motivam e cobram.

Trazendo para os dias atuais, entende-se sobre as mudanças que:

Embora as organizações costumassem mudar esporadicamente, quando necessidades reais e urgentes assim o exigiam, hoje em dia, elas tendem a provocar a sua transformação incessantemente. Organizações mudam para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender a variações nas preferências de consumidores ou de parceiros. (HERNANDEZ; CALDAS, 2001, p. 32)

Por isso, se nota que é demasiadamente discutível a questão referente à implantação de mudanças em uma organização, uma vez que poderá alterar pouco, médio ou muito o cotidiano de algumas ou todas as pessoas que nela trabalham, podendo elas agir com receptividade a isso ou com forte resistência. A verdade é que cada pessoa pode reagir de um jeito diante desse movimento novo e a individualidade de se tratar cada um, deve ser considerada. Nota-se ainda, que a resistência é uma característica mais normal do que se imagina, desenvolvida pelo ser humano como forma de se defender do inesperado ou novo, porém, ela também tem sido um forte fator de barreira que visa dificultar, restringir ou até mesmo impedir a implantação de uma mudança, o que não é nada favorável ao desenvolvimento de uma empresa.

Hernandez e Caldas (2001, pp. 34-36) expõem alguns pressupostos que explicam o desenvolvimento da resistência à mudanças nas pessoas e contrapressupostos, que podem dar explicações novas referentes ao mesmo tema. Como pressupostos, foram citados cinco, sendo eles: “A resistência à mudança é um “fato da vida” e algo que inexoravelmente irá ocorrer durante processos de transformação”; “A resistência à mudança é nociva à organização”; “Os seres humanos são naturalmente resistentes a mudanças”; “Os empregados são os atores organizacionais que têm maior probabilidade de resistirem à mudança” e “A resistência à mudança é um fenômeno massificado”. Já como contrapressupostos, foram citados: “A resistência à mudança é rara e deverá ocorrer somente na presença de circunstâncias excepcionais; “Ao procurar evitar ou prevenir a resistência, os agentes da mudança acabam contribuindo para a sua ocorrência ou agravamento”; “A resistência é um comportamento definido pelos detentores de poder quando são desafiados em seus privilégios ou posições”; “A resistência é um fenômeno saudável e positivo”; “A resistência é utilizada como uma desculpa para justificar processos de mudança mal desenhados e malsucedidos”;

“Seres humanos anseiam por mudança, e tal necessidade comumente sobrepõe-se ao medo do desconhecido”; “(derivado da proposição original de Kurt Lewin): A resistência à mudança é um comportamento que pode ser exibido tanto por gerentes quanto por empregados” e “A resistência é tanto um fenômeno individual como grupal – a resistência vai variar de um indivíduo para o outro em função de fatores pessoais e situacionais”.

2.5 O BENEFÍCIO TRAZIDO PELA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Vista como um benefício para a organização, se entende que a mudança só poderá assim ser considerada, se for estimulada e adaptada, contando com a colaboração de todos os funcionários, inclusive dos líderes, que possuem o papel fundamental de incentivo a essa nova fase. Wheatley (2006, p.76) diz que:

Cada mudança, cada rompante de criatividade, começa com a identificação de uma oportunidade ou problema que seja significativo para alguém. Quando as pessoas ficam interessadas numa questão, sua criatividade é mobilizada. Se querem que as pessoas sejam inovadoras, os líderes têm que mobilizá-las em torno de questões significativas. Para descobrir o que é significativo, o jeito mais simples é observar a respeito do que as pessoas conversam e onde gastam sua energia.

Como já apresentado neste trabalho, há uma forte resistência de algumas pessoas e até mesmo de algumas empresas, que tendem a olhar com olhos pessimistas a implantação de algo novo. Porém, considerando os dias atuais e o visível aumento da competitividade entre empresas e até mesmo de profissionais atuantes, sendo que estes disputam as melhores vagas no mercado, sabe-se que aprender a conviver com essas atualizações é de demasiada importância. Aceitar uma mudança organizacional que é imposta ou motivá-la, para que a empresa possa competir, vender, agradar e atrair mais, chega a ser praticamente “obrigatório” para que a empresa possa ser bem-sucedida.

Em grande parte, as tentativas de mudança organizacional fracassam por causa de alguns profundos mal-entendidos a respeito de quem as pessoas são e do que está ocorrendo dentro da organização. Se for possível esclarecer esses mal-entendidos, nosso trabalho poderá recuperar a eficácia e a esperança. A mudança organizacional bem-sucedida torna-se viável quando passamos a ver nossa experiência organizacional com novos olhos. (WHEATLEY, 2006, p. 81)

A mudança pode ser considerada até mesmo uma ferramenta de evolução para a própria organização, desde que a mesma identifique a oportunidade que se abre, compreenda qual a sua posição atual no mercado e a posição que pode chegar, entenda os aspectos de cada um de seus funcionários, coordene líderes e os capacite para que estes, por sua vez, possam motivar seus liderados; transmita os seus objetivos e os benefícios que podem ser trazidos com a implantação dessa mudança à todos os colaboradores, etc. O autor acima citado, explica que deve-se evitar os mal-entendidos, que dizem respeito às pessoas e à

própria organização, para que seja possível enxergar a mudança e a experiência que se adquire com novos e bons olhos.

2.6 O PAPEL DO LÍDER DIANTE DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Exposto um momento de mudança organizacional, o papel que deverá desempenhar um bom líder é de extrema importância, para que a empresa realmente possa agir com equilíbrio e visão de futuro. Entende-se que o mesmo precisa estimular e orientar nos períodos fáceis e difíceis os seus liderados, sem deixar esmorecer a idéia de que com a mudança, a organização poderá se organizar melhor e acompanhar as atualidades.

Sempre que precisamos mudar um sistema de crenças profundamente estruturado, tudo na vida é posto em questão: a relação com as pessoas que amamos, com os nossos filhos, com os colegas, com a autoridade e com as principais instituições. Um grupo de líderes seniores, refletindo sobre as mudanças que tinham vivido, observaram (sic) que, quanto mais alto você está na organização, mais mudanças pessoais lhe são exigidas. Os que conduziram suas organizações para novos caminhos dizem que a mudança mais importante foi a pessoal. Nada teria mudado em suas organizações se eles não tivessem mudado. (WHEATLEY, 2006, p. 73)

A mesma autora ainda explica mais detalhadamente sobre o comportamento de um líder diante de um momento de mudança:

Estão apoiando as equipes, fomentando a colaboração e os processos mais participativos, introduzindo novos modos de pensar. Estão pondo muitas coisas em movimento na organização. Algumas funcionam, outras não, mas o clima de expectativa é evidente. Uma mudança aqui induz uma reação ali, que exige uma nova ideia, que induz uma outra reação. São trocas e co-evoluções intrincadas, sendo quase impossível olhar para trás e apontar uma das mudanças como causa de todas as outras. A mudança organizacional é uma dança, não uma marcha forçada. (WHEATLEY, 2006, p.73)

Percebe-se que o papel de um líder dentro da organização em um momento de mudança é captar qual a verdadeira necessidade presente, considerando ser preciso o entendimento do que a empresa almeja alcançar com essa mudança e o que ela espera obter dos seus colaboradores. O líder precisa entender a meta da organização e visualizar no processo o seu papel, a sua função para poder colaborar com isso. Assim, ele passa a mudar sua forma de pensar e seu modo de agir, e também encontra uma maneira de instruir, ensinar, liderar, motivar, estimular e cobrar dos seus liderados o alcance desse resultado. Uma vez que o líder muda sua forma de pensamento em benefício da própria empresa, aceitando as novidades que são impostas no momento e visando o objetivo principal, ele passa a agir também de maneira positiva e visionária, influenciando assim, as pessoas que estão ao seu redor, que por sua vez, notam esse novo comportamento e esse novo alvo a ser alcançado.

Destarte, cada mudança ocorrida em uma organização demanda das ações de várias pessoas, ou seja, precisa da cooperação de funcionários operacionais, gerenciais e estratégicos para a obtenção de um bom resultado. Não se pode esquecer que por mais que uma transformação possa trazer algumas dificuldades no início, em algum tempo depois, ela passa a trazer uma forma de progresso à empresa, fazendo com que a mesma possa melhorar interior e exteriormente. Ou seja, pode desenvolver seu processo de trabalho com maior qualidade e rapidez em sua parte interna e quanto à parte externa, pode fazer surgir uma posição de destaque da mesma em relação à concorrência e sucesso. Vê-se ainda, que são necessários líderes para comandar uma equipe de trabalho em um processo de mudança, uma vez que a mesma precisa de apoio e orientação para “vestir a camisa da empresa” novamente nessa nova fase. Assim, o importante é que cada pessoa passe a enxergar a mudança como um fato bom e necessário, procurando a adaptação comum e o anseio em fazer o preciso para que a empresa seja bem sucedida. Cada pessoa é valiosa para uma empresa, e esta depende da outra. Por isso, ambas precisam estar unidas, visando a mudança e não acomodação, visando líderes e não “patrões rígidos”, visando motivação e não stress, visando crescimento e não estagnação, visando tecnologias e não velharias, visando a diferença e não o comum.

3 METODOLOGIA

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Foi utilizada como base para pesquisa, como já mencionado, a instituição fornecedora de ensino superior público e gratuito, Fatec Ourinhos. A classificação da pesquisa quanto aos fins é descritiva, uma vez que foram utilizados neste trabalho como instrumentos para coleta de dados, questionário e entrevista.

A pesquisa descritiva descreve, sistematicamente, fatos e características presentes em uma determinada população ou área de interesse. Seu interesse principal está voltado para o presente e consiste em descobrir “O que é?” Geralmente são pesquisas que envolvem número elevado de elementos, dos quais poucas variáveis são estudadas. Pesquisa descritiva não é uma mera tabulação de dados; requer um elemento interpretativo que se apresenta combinando, muitas vezes, comparação, contraste, mensuração, classificação, interpretação e avaliação. (GRESSLER, 2004, p. 54)

Quanto aos meios, a pesquisa se classifica como um estudo de caso, considerando ter sido feita a análise de dados de forma qualitativa e quantitativa. Elaborou-se um questionário para ser distribuído entre uma parte do quadro de funcionários (apêndice A) e

outro, em forma de entrevista, destinado à sabatina da Diretora Geral (apêndice B). Além disso, a pesquisa pode ser considerada também como Descritiva Quantitativa, com relação aos dados que foram levantados através dos questionários respondidos pelos funcionários e Descritiva Qualitativa, com a análise da entrevista realizada com a Diretora.

3.2 AMOSTRAGEM

O universo da pesquisa foi uma parte do quadro de funcionários da Fatec Ourinhos (cerca de 70%), já contratados por meio de concurso público, que presenciam continuamente os processos de mudança da faculdade. Quanto à amostra, foi não probabilística por julgamento, considerando como entrevistados os funcionários que atuam em diversos setores da unidade, sendo oito da Diretoria de Serviços Administrativos, quatro da Secretaria Acadêmica, um da Central de Estágios, um da Reprografia, um da Biblioteca, quatro da Administração da Rede e três da Coordenadoria. Para estes funcionários foram entregues questionários e com as respostas obtidas, foram desenvolvidas análises quantitativas.

Quanto à entrevista que foi realizada com a Diretora Geral da faculdade, por ser a principal líder na instituição, foi realizada análise qualitativa.

4 ESTUDO DE CASO NA FACULDADE DE TECNOLOGIA DE OURINHOS

4.1 BREVE HISTÓRICO

A Faculdade de Tecnologia de Ourinhos (Fatec Ourinhos) é uma instituição pública de ensino criada em 1991, na gestão do diretor-superintendente Oduvaldo Vendrameto, como extensão de campus da Fatec São Paulo, para ministrar o curso superior de Tecnologia em Processamento de Dados. Em 30/11/91, foi empossado o Prof. Paulo Henriques Chíxaro como Coordenador da Extensão de Campus Ourinhos.

Em 29/04/92, foi inaugurado o Bloco I à Avenida Vitalina Marcusso, 1400, Campus Universitário, onde até hoje a Fatec Ourinhos se localiza. Foram abertos, desde então, alguns concursos para contratação de funcionários e mais docentes.

Em 1997, foi criada como Fatec Ourinhos, por decreto Estadual nº 42.605/97, de 09/09/97 do ex-governador Mário Covas, quando se deu início ao Projeto de criação do

curso de Análise de Sistemas e Tecnologias da Informação (ASTI), tendo sido este curso aprovado em 2001, pelo Conselho Estadual de Educação e iniciado em setembro de 2002.

Em 2006, foram feitas eleições para eleger um novo Diretor da Faculdade, tendo vencido a Profa. Dra. Lia Cupertino Duarte Albino, que atua até os dias atuais na mesma função.

Foi iniciado em 2008, o curso de Logística para o Agronegócios e o curso de Análise de Sistemas e Tecnologias da Informação, passou a possuir novas habilitações: Tecnólogo em Segurança da Informação, Tecnólogo em Desenvolvimento de Jogos Digitais, Bacharel em Sistemas e Tecnologia da Informação e Licenciado em Tecnologia da Informação.

Esta unidade está subordinada ao Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza e atualmente, oferece quatro cursos para formação de tecnólogos, sendo eles: Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Agronegócio, Jogos Digitais e Segurança da Informação. Além disso, a Fatec Ourinhos conta, no presente momento, com um quadro de 31 funcionários, sendo 11 contratados sob regime estatutário e 20 sob regime celetista e 54 docentes, todos contratados sob regime celetista. Possui também sete estagiários contratados por intermédio da Fundap, 6 funcionários terceirizados responsáveis pela limpeza da faculdade e mais 8 funcionários terceirizados responsáveis pela vigilância do local.

Considerando ser uma unidade grande em relação ao número de contratados, várias mudanças ocorreram nos últimos anos, que trouxeram juntamente, uma grande evolução à faculdade. Pretendeu-se assim, realizar um estudo de caso para analisar a relação existente entre funcionários e líderes.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE

Como já observado, foi realizada uma entrevista com a Diretora Geral e foram distribuídos questionários para 22 funcionários da Fatec Ourinhos, tendo-se obtido grande êxito nas respostas, que se relacionam basicamente a mudanças organizacionais e liderança. Essas respostas foram expressas abaixo através de gráficos e foram feitas legendas para cada um deles para maior explicação.

4.2.1 Análise do questionário

Pôde-se entender com a análise do Gráfico 1, que segue abaixo, que quanto às maneiras de funcionários se instruírem e adaptarem em relação às novas regras da instituição, a mais utilizada é através de contato com seus superiores, que compreendem os líderes de cada setor; seguida ainda da opção através da leitura de ofícios, instruções, apostilas, diário oficial, site, etc. Notou-se também que os funcionários do setor de Estágio e Biblioteca, apenas utilizam como forma se instruir, através de contato com seus superiores; já o setor da Reprografia, utiliza apenas o método de leituras de ofícios, instruções, apostilas, diário oficial, site, etc. Quanto ao setor da Administração da unidade, percebeu-se que 75% dos funcionários utilizam o método de contato com seus superiores para se informarem e 25% utilizam o método de leitura de ofícios, instruções, apostilas, diário oficial, site, etc.

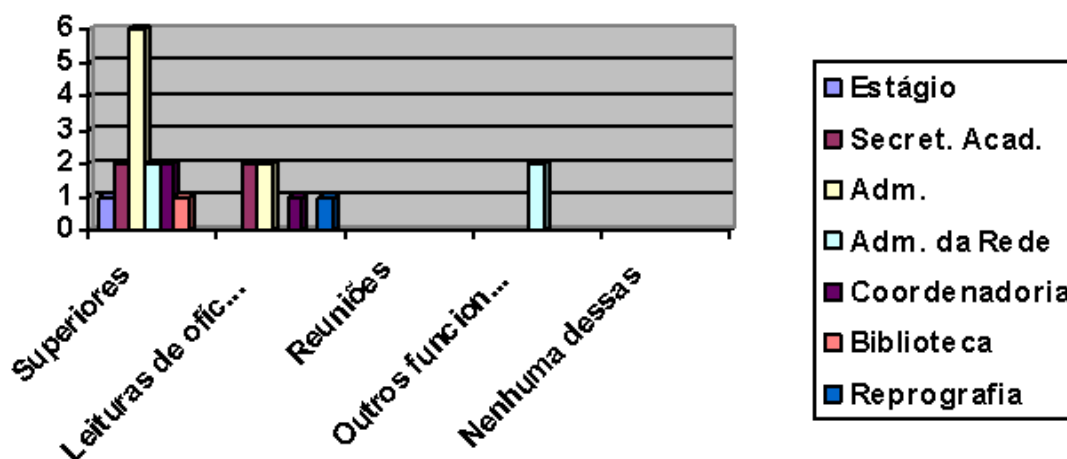


Gráfico 1: Manieras de se instruir e adaptar em relação às novas regras da instituição, aderidas pelos funcionários (votação por setor)

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

Observação: As segundas colunas do gráfico, dizem respeito à opção “Leituras de ofícios, instruções, apostilas, diário oficial, site, etc” e as quartas colunas dizem respeito à opção “Outros funcionários”.

Quanto às reações apresentadas pelos liderados diante de momentos de mudanças organizacionais, entendeu-se com a análise do Gráfico 2 abaixo, que as mais comuns são: ânimo, seguida da criação de muitas expectativas e depois por ansiedade. Nenhum liderado afirmou que apresenta a reação de “resistência” diante de momentos de mudanças.

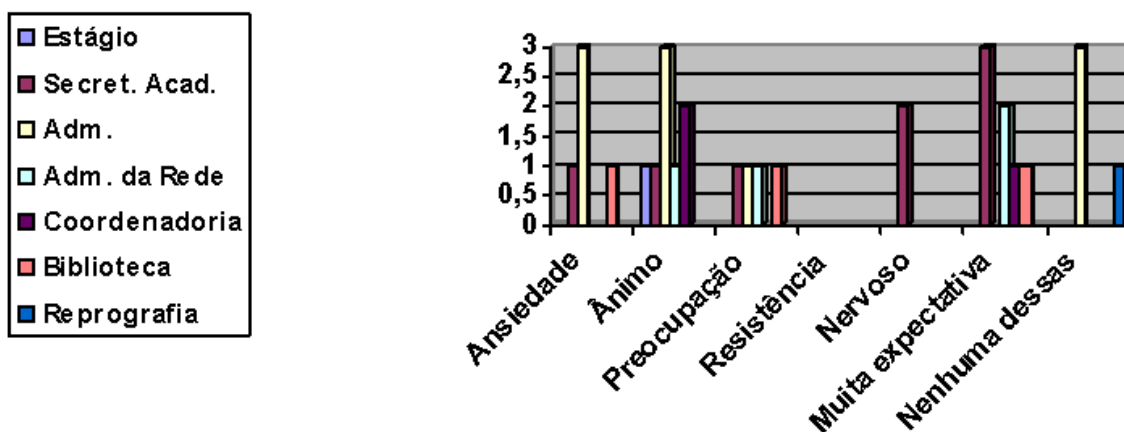


Gráfico 2: Reações apresentadas por liderados diante de momentos de mudanças organizacionais (votação por setor)

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

Observação: Nesta questão, os entrevistados foram estimulados a assinalar mais de uma opção.

Conforme o exposto no Gráfico 3, para os liderados, as atitudes que os seus líderes da Fatec Ourinhos mais apresentam são: inspirar com 11 votos, motivar com 8 votos e aprender para poder ensinar com 5 votos. Apenas a opção “atender”, não foi assinalada por nenhum dos entrevistados. Notou-se também que o setor da Reprografia, por exemplo, apenas indica a atitude “inspirar”; a Biblioteca indica as atitudes de “aprender”, “acreditar” e “inspirar” e a Coordenadoria, por sua vez, indica apenas as atitudes de “motivar” e “inspirar”.

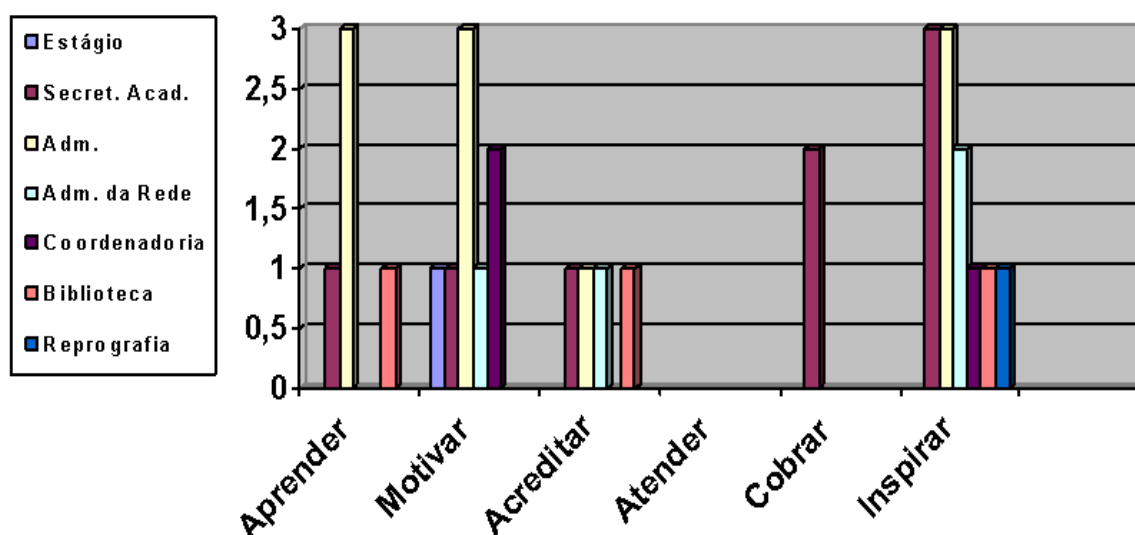


Gráfico 3: Segundo os liderados, os líderes apresentam as atitudes expostas acima (votação por setor)

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

Observação: Nesta questão, os entrevistados foram estimulados a assinalar mais de uma opção.

Já quanto à classificação do grau de importância que os funcionários atribuem às características que seus líderes podem possuir, como: humildade, firmeza, entusiasmo, integridade, imparcialidade, zelo, confiança e visão de futuro; a maioria classifica como sendo todas elas muito importantes e importantes, conforme o Gráfico 4. As características classificadas pela maioria como “muito importantes” são: humildade, firmeza, integridade, imparcialidade, confiança e visão de futuro.

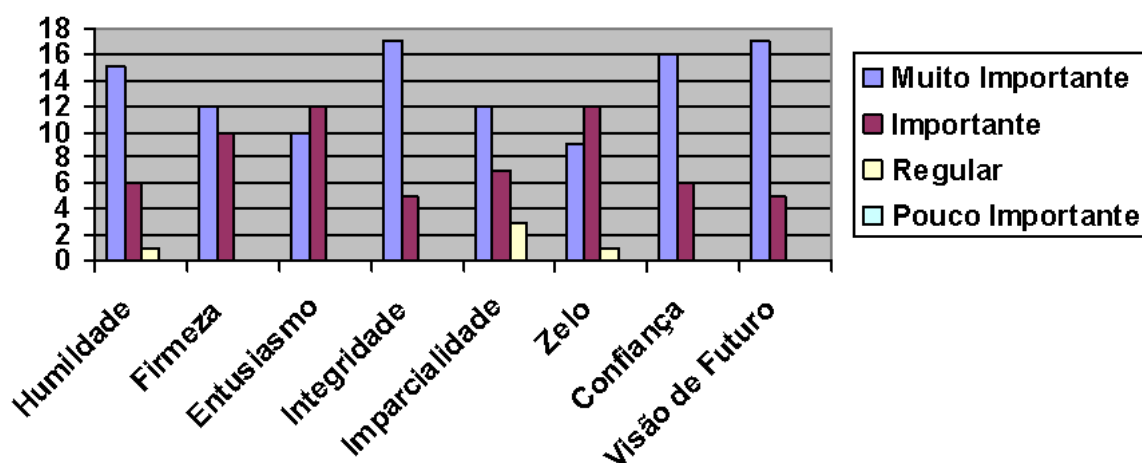


Gráfico 4: Classificação do grau de importância que os funcionários destinam às características que líderes podem possuir (votação de todos os setores juntos)

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

Com o último gráfico exposto (gráfico 5), nota-se que a maioria dos liderados que respondeu ao questionário não considera que seus líderes se enquadrem na classificação imposta, como sendo: relutante, arrogante, desconhecido ou “workaholic”. A maioria deles não respondeu tais opções. Houve apenas 2 votos para classificação de Líder Relutante, que os setores da Coordenadoria e Administração da Rede atribuíram, 1 voto para Líder Desconhecido, atribuído pelo setor da Biblioteca e 1 voto para “Workaholic”, atribuído pelo setor da Secretaria Acadêmica.

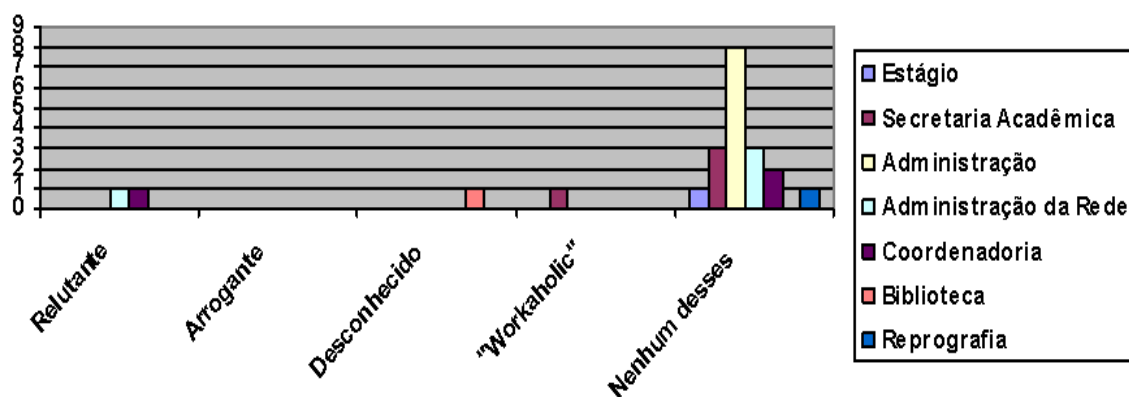


Gráfico 5: Classificação que liderados atribuem aos seus líderes (votação por setor)
Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

4.2.2 Análise da entrevista

Como respostas às questões desenvolvidas e expostas através de uma entrevista à Diretora Geral da Fatec Ourinhos, Lia Cupertino Duarte Albino, que exerce suas atividades há 12 anos na instituição, sendo apenas 6 na função atual, a mesma explica que as mudanças organizacionais lhe causam apreensão, porém, também entende que elas trazem possibilidades de aprendizado, na medida em que possibilitam a todos os colaboradores um momento de reflexão sobre os erros, acertos e os rumos a serem tomados pela organização.

Para comunicar ou instruir seus liderados com relação às mudanças organizacionais que deverão ser impostas, a Diretora acredita que o processo de gestão só é eficaz quando há transparência e um fluxo aberto de comunicação. A mesma utiliza mais comumente, como meios de instruir e orientar seus subordinados, reuniões com setores específicos e contatos através de correio eletrônico.

Lia também acredita que a troca de direção da Fatec Ourinhos foi a mudança organizacional mais marcante ocorrida na última década, uma vez que a instituição passou cerca de 15 anos sendo dirigida pela mesma pessoa, o que ocasionou um vício de processos, devido à falta de mudanças, ou seja, as coisas caíram na mesmice e resultou em falta de inovação e falta de motivação entre os colaboradores. A partir da mudança na gestão e a consciência de que essa função é transitória, as coisas ganharam mais sentido, pois se passou

a buscar sempre mais inovações, visando alcançar a melhoria da organização como um todo, seja do ponto de vista da infraestrutura, seja do ponto de vista do capital humano.

Por fim, a Diretora ainda afirma que tenta demonstrar um pouco de todas as atitudes que um bom líder precisa desenvolver, como: buscar sempre aprender o que precisa para poder ensinar, motivar e entusiasmar seus liderados, acreditar no potencial de cada um, dar atenção satisfatória aos seus liderados, cobrar resultados e inspirar, e ainda, influenciar as atitudes de seus liderados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do presente trabalho desenvolvido, pôde-se compreender, dentre diversas outras constatações, que o papel de um líder é fundamental para o bom andamento da organização. Esta necessita de suas ações em todos os momentos e principalmente, nos de mudança e adaptação. O bom líder, assim como exposto, deve saber aprender para poder ensinar, atender, inspirar, animar e acreditar. Deve também ser humilde, firme, confiante, íntegro, visionário, entusiasmado, influente, etc. Dentre tantas qualidades citadas e que devem ser aderidas por esse líder, não se faz estranho discutir que sua função serve como “base de apoio” para que a empresa possa alcançar seus objetivos.

Entende-se que assim como nos líderes, mas também em todos os colaboradores, há inconstâncias e individualidades, considerando que conseguem falhar, apresentar imperfeições e características que podem atrapalhar os processos da organização. Mas, diante desse fato, se descobre que vivenciando os dias atuais, é impossível viver longe de necessidades de mudanças. E ainda, se tratando cada pessoa e situação considerando suas particularidades, é possível desenvolver a melhor forma de se chegar à vitória.

Explicada neste trabalho, a mudança organizacional é benéfica quando é estimulada e adaptada com a ajuda e trabalho de todos. Diante disso, se faz importante que líderes descubram o que motiva ou interessa seus liderados, fazendo com que eles se movam para buscar o desejado, ou seja, diante de uma oportunidade encontrada, a equipe (líderes e liderados) precisa aproveitá-la, investindo nas idéias de implantação de mudanças; não esquecendo de reconhecer o papel atual da empresa, as individualidades e necessidades de cada um, etc. Destaca-se que a organização precisa ser clara quanto ao seu papel e seus objetivos, oferecendo transparência aos seus colaboradores e contando com seus fundamentais auxílios para alcançar sucesso.

O estudo de caso desenvolvido trouxe uma análise simples e objetiva dos relacionamentos entre líderes e liderados da Fatec Ourinhos. Analisou-se que a organização veio crescendo bastante nos últimos anos, conseqüente de ações estruturadas da equipe e de uma constante evolução que é motivada pelos líderes da unidade.

Os objetivos estabelecidos anteriormente foram cumpridos, uma vez que se entendeu que a relação existente entre líder e liderados em situações de mudanças na Fatec Ourinhos, se aprimorou muito nesta mais recente gestão e há versatilidade de ambas as partes para conquistarem constantes melhorias. A líder entrevistada se apresentou favorável ao andamento da unidade e afirma que tenta buscar instruir seus liderados, motivar, inspirar, etc. Os liderados, por sua vez, expõem que podem ficar ansiosos, preocupados, animados, entre outras reações, diante de um momento de mudança organizacional e avaliam as atitudes que sua líder costuma apresentar para com eles, destacando “inspirar”, “motivar” e “aprender para poder ensinar”, como as mais utilizadas.

Destarte, se aprendeu que uma mudança organizacional pode servir como “degrau” para que a empresa cresça e se atualize. Seja uma necessidade ou imposição para se aderir a essa mudança, é sempre eficiente que a empresa adote essa ação em prol de sua evolução. Para que esse momento seja controlado e se torne mais claro e direcionado, é indispensável assim, o papel do líder.

REFERÊNCIAS

ADAIR, John. **Como tornar-se um líder**. Tradução Elke Beatriz Riedel. São Paulo: Nobel, 2000.

BENNIS, Warren. **A invenção de uma vida**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.

DIFFENDERFFER, Bill. **O líder samurai**: liderando com a coragem, a integridade e a honra do Código Samurai. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios. – 2. ed. - São Paulo: Loyola, 2004.

GRIFFIN, Natalie Shope. Personalize o desenvolvimento de seus líderes. In: RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y. (org.). **Liderança e Motivação**. Harvard Business Review. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 3ª reimpressão, 2005.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. **Resistência a mudança**: uma revisão crítica. Revista de Administração de Empresas, 2001, vol.41., n. 2, disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a04.pdf>>, acesso em: 25/02/2012.

MAXWELL, John C. **As 21 indispensáveis qualidades de um líder**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

TEJON, José Luiz. **Liderança para fazer acontecer**. São Paulo: Editora Gente, 2006.

WHEATLEY, Margaret J. **Liderança para tempos de incerteza**: a descoberta de um novo caminho. Tradução Carlos A. L. Salum e Ana Lucia da Rocha Franco. São Paulo: Cultrix, 2006.

APÊNDICE A

Questionário para funcionários:

Departamento de Trabalho: _____

1 – Há quanto tempo você é funcionário(a)/servidor(a) da Fatec Ourinhos?

- () menos de um ano;
- () entre um a quatro anos;
- () entre quatro a oito anos;
- () entre oito a doze anos;
- () entre doze a dezesseis anos;
- () mais de dezesseis anos.

2 – Diante de um momento de mudança, assinale a opção que mais traduz o modo como você procura se instruir e se adaptar às novas regras da instituição?

- a) Busco me informar com meus superiores;
- b) Busco me informar com as leituras de ofícios, instruções, apostilas, diário oficial, site, etc;
- c) Busco me informar através de reuniões;
- d) Busco me informar com outros funcionários;
- e) Nenhuma dessas opções.

3 – Como você reage a um momento de mudança institucional, que pode afetar suas funções e atividades? (Marque no mínimo uma opção).

- a) Fico ansioso(a);
- b) Fico animado(a), pois vejo a mudança como um bem para mim e para a organização em si;
- c) Fico preocupado(a), visando saber se consigo dar conta das novas atividades;
- d) Fico resistente à mudança, visando evitá-la e não me adaptar a ela;
- e) Algumas vezes, fico nervoso(a) diante de um momento novo.
- f) Crio grande expectativa;
- g) Nenhuma dessas opções.

4 – Qual(is) dessas atitudes, seu líder possui para com seus liderados: (Marque no mínimo uma opção).

- a) O ato de aprender o que precisa para poder ensinar, instruir e orientar seus liderados;
- b) O ato de motivar, entusiasmar seus liderados;
- c) O ato de acreditar no potencial de cada um;
- d) O ato de atender, sempre disposto a dar atenção satisfatória em qualquer momento aos seus liderados;
- e) O ato de cobrar resultados;
- f) O ato de inspirar e influenciar as atitudes de seus liderados.

5 – Você se considera dependente ou mesmo influenciável pelas instruções, atitudes, motivações ou orientações de seu(s) líder(es)?

- a) Sim;
- b) Um pouco;
- c) Não.

6 – Como você definiria melhor utilizando poucas palavras, em sua opinião, um processo de mudança organizacional, considerando as opções expressas abaixo:

- a) A mudança é auxiliadora (necessária);
- b) A mudança é facilitadora;
- c) A mudança é um estorvo;
- d) A mudança é dificultadora;
- e) Outra. Cite: _____.

7 – Assinale o grau de importância que você atribui a cada uma das características citadas abaixo, que um líder pode possuir:

<i>Características</i>	<i>Avaliação</i>			
	<i>Muito importante</i>	<i>Importante</i>	<i>Regular</i>	<i>Pouco Importante</i>
<i>Humildade</i>				
<i>Firmeza</i>				
<i>Entusiasmo</i>				
<i>Integridade</i>				
<i>Imparcialidade</i>				
<i>Zelo</i>				
<i>Confiança</i>				
<i>Visão de futuro</i>				

8 – Como você classificaria seu líder, diante das opções expostas a seguir:

a) **Líder Relutante:** Aquele que possui a matéria-prima necessária para virar um líder de destaque, mas é sabotado pela falta de confiança. Profundamente enraizada, sua insegurança se manifesta de várias maneiras: indecisão, aversão a riscos, tendência a evitar conflitos (GRIFFIN, 2003, p.30);

b) **Líder Arrogante:** Aquele que é inseguro, mas para compensar tal insegurança se convence de que já é um chefe sensacional (GRIFFIN, 2003, p.33);

c) **Líder Desconhecido:** É gente ambiciosa e altamente competente, porém precavida. Formam relacionamentos de maneira mais lenta e cautelosa do que os demais. Muitas vezes introvertidos, raramente iniciam uma conversa e têm uma rede de contatos pessoais limitada. Não costumam ser procurados quando se precisa de liderança e sua “marca” é pouco reconhecida dentro da organização (GRIFFIN, 2003, p.35);

d) **“Workaholic”:** Muitos têm uma personalidade movida à ansiedade e propensa à dependência, priorizando o trabalho acima de tudo: da família, do crescimento espiritual, de esportes, de hobbies, amor ou amizade. Em geral, são extrovertidos, muito ligados em atividades e em ação e muito mais propensos a sofrer de exaustão, estresse e problemas físicos correlatos: fadiga crônica, doenças do coração, pressão alta etc (GRIFFIN, 2003, p. 38);

e) **Nenhuma dessas opções.**

APÊNDICE B

Entrevista à Diretora Geral da Fatec Ourinhos:

1) Nome Completo: _____.

2) Idade: _____.

3) Há quanto tempo o(a) senhor(a) é servidor(a)/funcionário(a) da Fatec Ourinhos? E há quanto tempo dirige a instituição? R: _____.

4) Como o(a) senhor(a) compreende um momento de mudança organizacional, tenha sido ele imposto ou motivado? R: _____.

5) Qual a sua reação diante de um momento de mudança organizacional? R: _____.

6) O(a) senhor(a) busca orientar, instruir, comunicar as mudanças organizacionais aos seus liderados? De que forma? R: _____.

7) Qual(s) dessas atitudes, o(a) senhor(a) acredita que possui para com seus liderados:

a) busca sempre aprender o que precisa para poder ensinar;

b) busca motivar e entusiasmar seus liderados;

c) busca acreditar no potencial de cada um;

d) busca dar atenção satisfatória aos seus liderados;

e) busca cobrar resultados;

f) busca inspirar e influenciar as atitudes de seus liderados.

8) Qual(s) dessas características, o(a) senhor(a) acredita que possui, como um líder:

a) Humildade

e) Imparcialidade

b) Firmeza

f) Zelo

c) Entusiasmo

g) Confiança

d) Integridade

h) Visão de futuro

9) Quais mudanças organizacionais ocorridas na última década, mais marcaram o histórico da Fatec Ourinhos? Trouxeram benefícios à instituição? R: _____.