

# **Desenvolvimento Organizacional e a Formação de Lideranças: Um Estudo de caso no setor de Celulose**

## **RESUMO**

*O objetivo deste artigo é descrever e analisar a operacionalização do processo de desenvolvimento organizacional (DO), verificando os impactos na formação de lideranças em uma empresa brasileira do setor de papel e celulose. O estudo fundamenta-se na perspectiva comportamental enfocando aspectos como o desenvolvimento organizacional, a mudança organizacional e as teorias de liderança. Utilizou-se o método de pesquisa-ação do tipo colaborativa, com utilização de observação participante e intervenção de uma empresa de consultoria envolvendo 277 líderes da organização. Constatou-se que o processo de DO seguiu o modelo de três etapas (coleta, diagnóstico e intervenção) e viabilizou-se por meio do desenvolvimento de lideranças, pelo envolvimento e compromisso da alta direção, pelo compromisso individual e coletivo dos colaboradores. Ressalta-se que os aspectos da cultura organizacional e o processo de renovação das lideranças na empresa são vistos como centrais para o êxito do processo ainda em curso. Constatou-se ainda com esse estudo que a prática do DO que foi esquecida pela academia, ainda sobrevive no contexto empresarial com algumas adaptações, porém sem perder o referencial dos conceitos e fundamentos clássicos característicos dessa estratégia de mudança e de reaprendizado individual e coletivo.*

Palavras-Chave: Desenvolvimento Organizacional, Mudança Organizacional, Formação de Lideranças.

## **1. INTRODUÇÃO**

O desenvolvimento organizacional (DO) muito em voga no meio acadêmico nas décadas de 1970 e 1980 nos Estados Unidos e mais tarde no Brasil caiu no esquecimento. Há muito não se observa publicações sobre a temática em congressos e periódicos da área do comportamento organizacional e de recursos humano. O que se observa no meio acadêmico são pesquisas sobre mudança organizacional, que não se configuram como DO.

Analisando a aplicação do DO, Wood Jr. (2004b) enfatiza que algumas técnicas do passado tornaram-se populares e são praticadas ainda atualmente por consultores e pessoal de RH. Dentre elas destacam-se: (1) seminários e sessões em grupo para aperfeiçoamento de aspectos de liderança e relacionamento interpessoal; (2) métodos para gerenciar conflitos, mensuração de perfil de atitude e clima organizacional; e (3) metodologias para projeto de estruturas organizacionais. A aplicação dessas técnicas, em princípio, não implica na operacionalização do DO, visto como estratégia de mudança e reaprendizado individual e coletivo no contexto organizacional (BENNIS, 1969; ZALTMAN; DUNCAN, 1977; KEGAN, 1971; FRENCH; BELL, 1981), mas apenas a aplicação de fragmentos de uma perspectiva mais ampla e abrangente de mudança organizacional planejada.

Ao iniciar um estudo em uma organização brasileira de grande porte, constatou-se a efetiva prática do DO num programa de formação de lideranças. Esse programa, que conta com a intervenção de uma empresa de consultoria internacional, indica que a prática do DO que foi esquecida pelo meio acadêmico ainda sobrevive no contexto empresarial e faz parte das metodologias de intervenção para a mudança planejada por parte das empresas de consultoria.

As origens do DO estão ligadas aos trabalhos realizados pelo *National Training Laboratory* (NTL) de Bethel em 1947 que realizou pesquisas de laboratório sobre o

comportamento de grupo por meio de “*T-Group*” (grupo de treinamento) no qual os participantes poderiam utilizar seus próprios comportamentos para ajudá-los a aprender sobre si próprios e sobre as propriedades do grupo (KEGAN, 1971). Considera-se que esses foram os primeiros esforços para melhorar o comportamento de grupo que culminou nas bases fundamentais para o surgimento do DO anos mais tarde. A partir desses esforços é que surgiram diversos estudos. Podem-se citar os estudos de Warren G. Bennis, publicados no livro “*The Planning of Change*” em 1961; de Leland Bradford, publicados no livro “*T-Group Theory and Laboratory Methods*” em 1963; Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsh, publicados no livro “*Developing Organizations: Diagnosis and Action*” em 1969; e, Alan Mumford, publicados no livro “*Action Learning in Practice*” em 1997.

A diversidade de estudos e pesquisas realizadas acabou por caracterizar o DO como um campo que sofreu a influências de múltiplas correntes, podendo destacar a abordagem sociotécnica praticada pelos pesquisadores do Instituto Tavistock e os importantes trabalhos dos psicólogos industriais que desenvolveram técnicas de seleção e treinamento de pessoal, que contribuíram para uma perspectiva do DO em que a organização é vista como um sistema complexo, resultante das interações entre entradas, processos, ambientes internos e saídas, em permanente interação com o ambiente externo (WOOD, JR., 2004b).

Nesse sentido, percebe-se que o conceito de DO articula-se diretamente com o entendimento do que vem a ser mudança e a capacidade dos membros da organização construir coletivamente uma nova realidade organizacional, objetivando com isso tornar a organização mais competitiva no seu nicho de mercado e mais agradável para os colaboradores.

Visando analisar processo do DO e a sua efetividade prática no contexto organizacional, mais especificamente no que se refere à formação de lideranças realizou-se essa pesquisa com o objetivo de responder ao seguinte questionamento:

**De que forma a operacionalização do processo de desenvolvimento organizacional interfere na formação de lideranças em uma organização de grande porte?**

Em razão do problema de pesquisa apresentado, o objetivo geral da pesquisa foi descrever e analisar a operacionalização de um processo de desenvolvimento organizacional, identificando os impactos na formação das lideranças. Realizou-se a pesquisa por meio de um estudo de caso em uma organização brasileira de grande porte líder mundial na produção de celulose branqueada de eucalipto. Para a operacionalização do DO a organização, objeto desse estudo, contou com a intervenção de uma empresa de consultoria internacional que participou das fases de concepção, planejamento e implementação do processo de mudança organizacional planejada.

Estruturou-se o artigo em quatro partes além da presente introdução. Na primeira apresenta-se a fundamentação teórica a respeito da temática aqui discutida; na segunda, os aspectos metodológicos da pesquisa; na terceira, apresenta-se o caso; e, na quarta e última parte as considerações finais.

Entende-se que a principal limitação do estudo encontra-se no seu baixo poder de generalização a outros casos, uma vez que se utilizou apenas uma empresa. Por outro lado, o estudo permite identificar o DO como estratégia utilizada pela organização para desenvolver suas lideranças.

## 2. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (DO)

Muitos autores e praticantes do DO possuem a sua própria definição. Apesar de algumas formulações específicas apresentarem diferenças, existem pontos de concordância na essência do DO, conforme se pode observar nas definições apresentadas a seguir.

O DO é uma estratégia educacional que visa mudar crenças, atitudes, valores e estrutura da empresa, de modo que elas possam adaptar-se a novos mercados, tecnologias e desafios e o próprio ritmo da mudança (BENNIS, 1969).

Na visão de Kegan (1971), o DO tem como fundamento ajudar aos membros de uma organização a remover as barreiras que impedem a liberação do seu potencial humano. De forma geral, os programas de DO podem incluir metas específicas como, por exemplo: atmosfera para solução de problemas; construção de confiança; redução de competição inapropriada e promoção da colaboração entre os membros da organização; desenvolvimento de sistema de recompensas que reconheça tanto as metas organizacionais quanto as metas individuais; incrementar o autocontrole e a autodireção dos membros da organização; entre outras.

Por sua vez, para Zaltman e Duncan (1977), o DO consiste no re-aprendizado do indivíduo ou grupo em resposta a novos requerimentos percebidos de uma determinada situação, que exige ação que resulte em mudança na estrutura e/ou dinâmica de sistemas sociais.

Na concepção de French e Bell (1981), o DO consiste no esforço de longo prazo, apoiado pela administração estratégica, destinado a melhorar o processo de solução de problemas e o processo de renovação de uma organização, através de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional.

De forma geral os pontos de convergência das diversas definições de DO fluem para seis aspectos centrais: (1) mudança planejada; (2) processos de solução de problemas advindos das ameaças e oportunidades conferidas pelo ambiente; (3) necessidade de melhoria dos processos internos e de auto-renovação; (4) perspectiva de administração participativa por meio do compartilhamento da gestão com os colaboradores; (5) desenvolvimento e fortalecimento (*empowerment*) de equipes no sentido de dotá-las de liberdade de atuação, de participação nas decisões, plena autonomia no desempenho das tarefas e responsabilidade total pelos resultados (equipe autogerenciada); e, (6) a perspectiva de pesquisa-ação, ou seja, utilizar a pesquisa para o diagnóstico e a ação para a mudança.

Dois aspectos centrais e complementares ao DO precisam ser apresentados: o processo e o método de pesquisa-ação. Via de regra, o DO envolve um processo amplo, abrangente e contínuo de mudança organizacional. Dos diversos autores que descreveram o processo de DO três serão destacados aqui.

Beckhard (1969) enfatiza a preocupação com a mudança e aperfeiçoamento dos sistemas e apresenta um modelo de processo de DO constituído por cinco fases sequenciais.

**Fase 1 (diagnóstico da situação atual):** compreende o exame da necessidade de mudança e do estado do sistema organizacional e abrange duas áreas: (1) diagnóstico dos subsistemas (grupos, equipes, níveis hierárquicos e áreas funcionais) que compõem o sistema organizacional; e, (2) diagnóstico dos procedimentos em vigor na organização, como padrões e estilos de comunicação, relações intergrupais, gestão de conflitos, entre outros. Somente com base nos resultados do diagnóstico realizado é que se define a estratégia e a abordagem de mudança.

**Fase 2 (planejamento da estratégia de mudança):** consiste na elaboração de um plano determinando os sistemas e subsistemas que serão modificados, as atividades que serão

realizadas e os recursos necessários. Para o autor, quatro são as modalidades de intervenções e táticas que poderão compor a estratégia: (1) desenvolvimento de equipes; (2) aprimoramento das relações intergrupais; (3) definição de metas; e, (4) treinamento.

**Fase 3 (educação):** refere-se ao esforço educacional não orientado para a ação, como participação em eventos (seminários, congressos, palestras) que abordem a questão do DO.

**Fase 4 (consultoria e treinamento):** representa a consultoria sobre as práticas atuais, o planejamento para as novas práticas e a assistência especializada para a execução de atividades de treinamento.

**Fase 5 (avaliação):** consiste na avaliação contínua dos efeitos do programa de mudança que abrangerá a organização como um todo.

Em uma tentativa de simplificação, Maguilies e Raia (1972) apresentam um modelo de DO com apenas três etapas que se articulam de forma interdependente e de maneira contínua.

**Etapa 1 (coleta de dados):** envolve a determinação de técnicas e de métodos de coleta de dados que possibilitem a descrição do sistema organizacional, as relações entre seus subsistemas e elementos, bem como as formas de identificar os problemas mais importantes da organização.

**Etapa 2 (diagnóstico organizacional):** Consiste na identificação dos pontos fracos e disfunções organizacionais, suas prioridades e objetivos, incluindo o desenvolvimento de alternativas estratégicas e de planos para a sua implementação.

**Etapa 3 (ação de intervenção):** consiste na aplicação de técnicas de DO, ou seja, a ação para a mudança planejada.

O terceiro modelo estudado foi proposto por Kotter (1978) e é constituído por oito etapas distintas:

**Etapa 1 (decisão da empresa em utilizar o DO):** consiste na conscientização e decisão da alta administração pela utilização da abordagem do DO.

**Etapa 2 (diagnóstico das necessidades organizacionais pela direção e pelo consultor):** compreende a identificação dos problemas organizacionais que serão submetidos ao processo de DO.

**Etapa 3 (coleta dos dados necessários):** refere-se ao processo de coleta e obtenção dos dados apropriados para a solução dos problemas organizacionais.

**Etapa 4 (retroação de dados e confrontação):** consiste na retroação dos dados coletados e realização de reuniões de confrontação entre grupos de trabalho.

**Etapa 5 (planejamento da ação e solução do problema):** refere-se ao desenvolvimento de planos de ação pelos grupos de trabalho visando solucionar os problemas organizacionais.

**Etapa 6 (desenvolvimento de equipes):** trata-se do desenvolvimento de equipes de trabalho para a análise mais aprofundada e detalhada dos problemas organizacionais.

**Etapa 7 (desenvolvimento intergrupar):** realização de reuniões de confrontação entre as equipes de trabalho visando o desenvolvimento intergrupar.

**Etapa 8 (avaliação e acompanhamento):** refere-se à avaliação e acompanhamento dos resultados por parte do consultor.

Em linhas gerais, ao se analisar essas três perspectivas de processo de DO percebe-se que todos se articulam por meio do método de pesquisa-ação, em que os procedimentos de pesquisa e de coleta de dados são fundamentais para a realização do diagnóstico sobre a necessidade de mudança organizacional e o planejamento da ação de mudança organizacional.

## 2.1. A PESQUISA-AÇÃO COMO MÉTODO DE MUDANÇA E TRANSFORMAÇÃO

Conforme enfatiza Franco (2005), nas últimas décadas a abordagem da pesquisa-ação tem sido utilizada de diferentes maneiras, a partir de diversas intencionalidades, passando a compor um vasto mosaico de abordagens teórico-metodológicas. Nesse contexto, de ampla

diversidade, parece haver unanimidade a respeito das origens da pesquisa-ação, vinculando-a aos trabalhos desenvolvidos por Kurt Lewin em meados da década de 1940, no pós-guerra. No seu entendimento, Lewin (1946) considerava que a pesquisa-ação consistia num processo em espiral envolvendo três fases: (1) planejamento, que envolve o reconhecimento da situação; (2) tomada de decisão; e, (3) encontro dos fatos (*fact-finding*) sobre os resultados da ação. Esse *fact-finding* é incorporado como fato novo na fase seguinte de retomada do planejamento dando continuidade a um processo cíclico e contínuo.

A opção pela utilização do método da pesquisa-ação por parte do pesquisador pressupõe a existência da convicção de que pesquisa e ação podem e devem caminhar juntas quando se pretende provocar a mudança e a transformação da prática social e organizacional.

Ao analisar os trabalhos de pesquisa-ação realizados no Brasil, Franco (2005) observou a existência de pelo menos três diferentes perspectivas e conceituações:

**1. A pesquisa-ação colaborativa:** nesta modalidade, a busca pela mudança e pela transformação é solicitada pelo grupo de referência à equipe de pesquisadores. Neste caso a função do pesquisador consiste em fazer parte e cientificizar o processo de mudança, anteriormente desencadeado pelos sujeitos do grupo.

**2. A pesquisa-ação crítica:** nesta modalidade, a mudança e a transformação são percebidas como necessárias a partir dos trabalhos iniciais do pesquisador em conjunto com o grupo, decorrente de um processo que valoriza a construção cognitiva da experiência, sustentada pela reflexão crítica coletiva, com vista à emancipação dos sujeitos e das condições que a coletividade considera como opressivas.

**3. A pesquisa-ação estratégica:** nesta modalidade, a mudança e a transformação são previamente planejadas, sem a participação dos sujeitos. Na implementação da mudança, o pesquisador acompanhará os efeitos e avaliará os resultados de sua aplicação juntamente com os envolvidos.

Ao analisar essas diferentes modalidades de pesquisa-ação, Franco (2005) observou que todas utilizam a pesquisa-ação com a finalidade de processar a mudança e a transformação por meio da participação dos envolvidos.

Na visão de Thiollent et al. (2000) e de Thiollent (2007) a metodologia de pesquisa-ação realiza-se em um contexto de interlocução em que os atores sociais implicados participam na resolução de problemas, com múltiplos conhecimentos diferenciados (ou não), propondo soluções e, simultaneamente aprendendo com a ação. Nesse contexto, pesquisadores, extensionistas e consultores assumem o papel de articulador e de facilitador em contato com os envolvidos (interessados no processo de mudança). Segundo o autor, a ação política e possíveis manipulações são observadas e controladas pela metodologia e pela ética.

Comparando as características do DO e da pesquisa-ação, verifica-se que na realidade o DO assume a pesquisa-ação como proposta metodológica voltada para a mudança organizacional, em que a coleta de dados, o diagnóstico e a ação de intervenção para a mudança são centrais.

### 3. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O termo mudança é comumente adotado para designar à transição de uma situação qualquer para outra diferente, em que a ruptura, a transformação, a perturbação e a interrupção são aspectos fundamentais. No contexto organizacional a mudança tem recebido a atenção de pesquisadores e teóricos que na maioria das vezes relacionam a mudança organizacional como uma decorrência das mudanças do ambiente externo, como as sociais, as econômicas, as políticas e as tecnológicas (HANDY, 1990; HERZOG, 1991; NAISBITT; ABURDENE,

1986). Por exemplo, segundo Herzog (1991), a mudança organizacional refere-se às alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificação ou em antecipação às alterações estratégicas, de recurso ou de tecnologia.

Autores como Basil e Cook (1974) consideram como principais elementos da mudança organizacional a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas. Na perspectiva desses autores as mudanças podem ser reativas (resposta às crises) ou proativas (antecipação às crises), sendo que as primeiras são predominantes no mundo organizacional. A concepção de mudança comumente adotada no DO baseia-se no modelo elaborado inicialmente por Lewin (1947) que mais tarde foi desenvolvido e aperfeiçoado por outros autores, dentre os quais Schein (1980). Esse modelo abrange três etapas distintas e seqüenciadas, sendo elas:

- 1. Descongelamento:** significa que as idéias e as práticas atuais são derretidas e desaprendidas para serem substituídas por novas. Geralmente surge quando a pessoa, grupo ou organização internaliza, entende e aceita a necessidade da mudança.
- 2. Mudança:** consiste na aprendizagem de novas idéias e práticas, de modo que as pessoas passam a pensar e agir de uma nova maneira, diferente da original.
- 3. Recongelamento:** significa a incorporação do novo padrão de comportamento por meio de mecanismos de suporte e de reforço, ou seja, o conhecimento aprendido (valores, atitudes, informações, etc.) passa a ser integrado à nova prática vigente.

Nesse contexto o processo de mudança ocorre em meio a um campo dinâmico de forças que atuam fundamentalmente em dois sentidos: (1) as forças positivas, ou seja, de apoio e suporte à mudança; e, (2) as forças negativas, que atuam como oposição e resistência à mudança organizacional. Sintetizando as diferentes perspectivas de mudança organizacional, Wood Jr. (2004a) define-a como qualquer transformação de natureza estratégica, estrutural, tecnológica, cultural, humana, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

Dado o interesse da pesquisa aqui apresentada, focalizou-se nos aspectos relacionados às mudanças na gestão de pessoas, mais especificamente na formação de lideranças.

#### **4. PERSPECTIVAS DE LIDERANÇA**

Liderança é um dos temas da área de recursos humanos e/ou comportamento organizacional mais amplamente discutido, sem que se chegue a uma posição de consenso. Segundo Wagner III e Hollenbeck (2003), os primeiros estudos para explicar a liderança sustentavam que os líderes não eram produzidos, mas já nasciam líderes. Francis Galton em 1869 afirmava que os traços de grandes líderes eram herdados geneticamente. Tempos depois, pesquisadores da escola comportamentalista posicionaram-se contra essa idéia, sugerindo que muitas características associadas à liderança poderiam ser adquiridas.

Nesta corrente comportamentalista, destaca-se o trabalho de Bennis (1996), que associa o líder a aspectos como conhecimento, aprendizagem e mudança. Para o autor é possível formar líderes, pois uma de suas características é a capacidade de aprender a aprender – “líderes distinguem-se de outras pessoas pela fome de conhecimento e de experiências, e à medida que seus mundos se ampliam e se tornam mais complexos, o mesmo acontece com os meios e os recursos que criaram para entender o seu mundo” (BENNIS, 1996, p. 105). Na perspectiva do autor, o líder está profundamente comprometido com o seu mundo e com as pessoas, sendo sua tarefa liderá-las, tornando produtivas as forças e os conhecimentos específicos de cada pessoa.

Greenberg e Baron (2000) apontam que parece haver entre os autores um ponto de concordância acerca do relacionamento da liderança à capacidade do indivíduo em influenciar

um grupo em direção à realização de metas organizacionais. Porém, identificam a existência de discordância a respeito da possibilidade dessa influência ocorrer de forma coercitiva ou espontânea.

Evitando entrar nessa discussão, Cohen e Fink (2003) elaboraram uma matriz de análise que distingue quatro tipos de liderança numa organização. Esses quatro tipos de lideranças articulam-se em meio à combinação de quatro tipos distintos de influência: (1) influência formal; (2) influência informal (3) influência legítima e, (4) influência ilegítima. Esses quatro tipos básicos de influências quando combinados revelam as formas como o líder exerce a sua liderança, ou seja, seu poder de influência (COHEN; FINK, 2003):

**1. Liderança formal e legítima:** relação de influência determinada pelo detentor de um cargo num sistema social e que é considerada pelos demais membros como um direito a ser exercido.

**2. Liderança formal e ilegítima:** relação de influência determinada pelo detentor de um cargo num sistema social e que é questionada pelos demais membros, que não a reconhece e a aceita.

**3. Liderança informal e legítima:** relação de influência determinada pelas características pessoais de quem participa de um sistema social e que é reconhecida e aceita pelos demais membros.

**4. Liderança informal e ilegítima:** relação de influência determinada pelas características pessoais de quem participa de um sistema social e que não é reconhecida e aceita pelos demais membros.

Essa matriz de análise possibilita ao analista organizacional e social melhor compreender esse processo sem necessariamente ter que adotar um posicionamento favorável ou contrário à coercitividade ou não da influência.

Outro ponto de discussão acerca da liderança está relacionado ao que Greenberg e Baron (2000) chamam de uso intercambiáveis de termos distintos com o mesmo sentido: líder e gestor. Segundo os autores, esses dois termos aparentemente semelhantes, guardam grandes diferenças. Para eles, a função primeira de um líder é a de criar a missão e a estratégia da organização, enquanto que, diferentemente, a função primeira do gestor é o de implementar a missão e a estratégia organizacional.

Ao analisar o ponto de vista de Greenberg e Baron (2000), percebe-se que essa visão merece algumas considerações, visto que um mesmo ator organizacional pode exercer, em momentos distintos, o papel de líder e o papel de gestor, quando em suas atividades gerenciais prioriza a criação da missão e da estratégia ou a implementação dessas, independente do nível organizacional. A perspectiva dos autores sinaliza para uma abordagem de liderança situacional (HERSEY; BLANCHARD, 1986) em que o líder pode assumir diferentes estilos de liderança e diferentes posicionamentos e papéis dependendo da situação em que está envolvido.

Diversos autores desenvolveram modelos situacionais de análise de estilos de liderança, destacando-se dentre eles, Tannenbaum e Schmidt (1973) que propuseram que o estilo de liderança adotado pelo líder depende da sua avaliação da situação considerando fundamentalmente três critérios (o próprio líder, os seguidores e a situação) e Blake e Mouton (1964) que defenderam que o estilo de liderança depende da ênfase dada pelo líder em duas dimensões básicas: nas pessoas ou na produção.

A perspectiva de Blake e Mouton (1964) ficou conhecida como “Grid Gerencial”, em que o líder pode dar muita ou pouca ênfase para a produção e ao mesmo tempo muita ou pouca atenção para as pessoas, permitindo a presença de cinco combinações distintas: (1) líder-tarefa, orientado para a produção; (2) líder-pessoas, orientado para as pessoas; (3) líder

negligente, que não se preocupa com as pessoas e nem com a produção; (4) líder-equipe, orientado simultaneamente para as pessoas e para a produção; e, (5) líder meio-termo, medianamente preocupado com os resultados da produção e com as pessoas.

Na visão dos autores, após a identificação da posição do gestor no “Grid Gerencial” é que se pode determinar a necessidade de treinamento capaz de melhorar as habilidades do líder, seja nas suas deficiências quanto à falta de orientação na produção (treinar habilidades de planejamento da produção) ou quanto à falta de orientação nas pessoas (treinar habilidades de comunicação e relacionamento interpessoal) para alcançar a combinação considerada como ideal – “líder-equipe”. Objetiva-se com esses treinamentos ajudar os gestores a interagirem melhor com os seus subordinados de forma mais efetiva.

Percebe-se na perspectiva de Blake e Mouton (1964), certa convergência ao que defendem Bennis (1969; 1996) e Zaltman e Duncan (1977) no que se refere à perspectiva de mudança e transformação do líder por meio de processos de mudanças baseados em educação, aprendizagem e conhecimento. Isso implica em dizer que a perspectiva de Francis Galton que afirmava que os traços de liderança eram herdados geneticamente (as pessoas já nasciam líderes) é incoerente com a visão de que o líder pode aprender, mudar e, portanto, ser formado.

Como não é pretensão discutir toda a extensão da teoria de liderança aqui no artigo, optou-se apenas por apresentar de forma consolidada alguns dos principais estilos de liderança na forma abaixo.

Tabela 1. Principais Teorias sobre os Estilos de Lideranças.

<b>ESTILO DE LIDERANÇA</b>	<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>FONTE</b>
<b>Líder autocrático (também chamado de coercitivo)</b>	centralizador do poder de decisão, de forma que os subordinados não possuam liberdade para a tomada de decisões.	LEWIN; LIPPITT; WHITE, 1947, apud BOWDITCH e BUONO; 2002
<b>Líder democrático</b>	Comunicativo. orienta e motiva o grupo para conquistar a sua participação e a sua cooperação na tomada de decisões.	
<b>Líder liberal</b>	ausente, sendo a tomada de decisão centrada no grupo.	
<b>Líder transformacional</b>	líder carismático que exerce profunda influência sobre seus seguidores, podendo modificar aspirações, necessidades, preferência e valores do grupo.	YUKL, 1998
<b>Líder carismático</b>	subconjunto da liderança transformacional, em que o líder caracteriza-se como autoconfiante e habilidoso em articulações esclarecendo e formulando sua visão de maneira compreensível atuando como força motivadora.	STONER; FREEMAN, 1999
<b>Líder visionário</b>	líder criativo que molda idéias, trabalha para aprimorar estratégias, influencia atitudes e opiniões das pessoas dentro da organização, preocupa em garantir o futuro da organização e acredita nas decisões estratégicas.	ROWE, 2002

Os estilos de liderança listados não são os únicos, existindo na teoria outras perspectivas e abordagens distintas, inclusive algumas críticas a esses estilos são realizadas.



Independentemente das críticas de cada um desses estilos de liderança, percebe-se que a perspectiva da liderança situacional é adequada com o movimento do DO.

## **5. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Visando entender de que forma a operacionalização do processo de desenvolvimento organizacional interfere na formação de lideranças em uma organização de grande porte, realizou-se uma pesquisa de caráter qualitativo. Esta abordagem permite a compreensão do fenômeno no contexto em que ocorre e revela o ponto de vista e o entendimento das pessoas envolvidas sobre o fenômeno (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de natureza descritivo-analítica (YIN, 2001; TRIVIÑOS, 1987), que investiga o fenômeno do D.O. em uma única empresa brasileira produtora de celulose branqueada de eucalipto. A escolha do caso em estudo é justificada pelas seguintes razões: (1) trata-se de uma das maiores empresas do setor de celulose e papel no mundo, (2) está dentro de um contexto rico para a realização desta pesquisa, uma vez que vem investindo fortemente na formação de suas lideranças em função de seu projeto de crescimento e de sucessão

Utilizou-se como instrumentos de coleta de dados a análise documental, incluindo relatórios e outros documentos disponibilizados pela empresa relativos às etapas do processo de D.O; a observação participante, visto que um dos autores é colaborador da empresa em nível gerencial; e a realização de entrevistas semi-estruturadas com gestores, colaboradores e equipe de consultores que participaram do processo. A condição de observação participante de um dos autores proporcionou um entendimento mais amplo do contexto da organização e maior facilidade de acesso aos dados coletados no processo de DO. Entretanto, sabe-se que por outro lado, pode haver um comprometimento da imparcialidade na análise dos dados. Para reduzir o viés, todos os dados disponibilizados foram analisados conjuntamente com o outro autor que não possui relações com a empresa pesquisada.

A realização da pesquisa contou com a autorização expressa das duas empresas. Entretanto, visando preservar a empresa, seus colaboradores e prestadores de serviços, optou-se aqui por identificá-la como Empresa Alpha. Da mesma forma, a empresa de consultoria internacional contratada para assessorar no processo de DO é aqui identificada como Beta Consultores.

Para a estruturação dos resultados, inicialmente apresenta-se o contexto da empresa pesquisada para em seguida apresentar as fases do processo de D.O., o diagnóstico resultante da coleta de dados e, por fim, os resultados e a mudanças implementadas na empresa.

## **6. O PROCESSO DE DO NA EMPRESA ALPHA**

### **6.1 O CONTEXTO DA EMPRESA PESQUISADA**

Trata-se de uma organização brasileira de grande porte, líder mundial na produção de celulose branqueada de eucalipto, destinado à fabricação de papéis de imprimir e escrever, papéis sanitários e papéis especiais de alto valor, respondendo por 24% da oferta global do produto. A Empresa Alpha conta 2.495 colaboradores próprios, sendo 277 ocupantes em posição de liderança, aqui entendido como profissionais responsáveis pela gestão de pessoas e/ou processos gerenciais diversos na organização. A área de recursos humanos (RH) possui uma estrutura corporativa e gerências regionais, tendo entre outras responsabilidades, promover o desenvolvimento das lideranças. Essa atribuição representa um dos objetivos da organização definidos em seu mapa estratégico.

Em 2005, a direção geral da empresa Alpha decidiu pela implantação de um programa de DO com foco na formação de lideranças. Esta decisão justificou-se pelo fato da empresa ter percebido a necessidade de buscar formas para suportar o desenvolvimento contínuo das suas lideranças, face à necessidade premente da empresa em estar preparada não apenas para o crescimento, que faz parte de sua estratégia, como para a sucessão das lideranças, fruto de processo de renovação natural. Desta forma, o foco do programa foi o de possibilitar uma atuação mais efetiva das lideranças no desempenho do papel de (1) influenciadores e agentes de mudança junto às equipes e (2) responsáveis pela perpetuidade dos valores e da cultura organizacional, bem como a (3) necessidade de buscar maior motivação e comprometimento das lideranças com seu próprio processo de desenvolvimento e com a eficácia organizacional.

Este trabalho foi desenvolvido em conjunto com uma empresa de consultoria internacional sediada em São Paulo aqui identificada como Beta Consultores. Após a contratação, a Beta Consultores iniciou o processo de DO, por meio da utilização do método de pesquisa-ação do tipo colaborativa (FRANCO, 2005), em que os consultores assumem o papel de pesquisadores e conjuntamente com os membros da organização conduzem o processo de transformação e mudança organizacional.

## 6.2. AS FASES DO PROCESSO DE DO.

O processo aqui descrito realizou-se em três etapas, estando a última etapa ainda em curso na organização. De forma geral, o processo adotado assemelha-se à perspectiva de Maguilies e Raia (1972).

**Etapa 1 – Estabelecimento do perfil de lideranças da organização (Coleta de Dados)** – Esta etapa teve como objetivos: (a) entender o ambiente de negócios da empresa; (b) conhecer as expectativas da alta administração sobre o perfil das lideranças; e, (c) definir um perfil de liderança alinhado à estratégia do negócio. A metodologia utilizada foi a de coleta de dados através de entrevistas individuais com os diretores da empresa e um *workshop* com a equipe de RH. Após aprovação do perfil pela diretoria, sucedeu-se a etapa de comunicação para todas as lideranças da organização.

**Etapa 2 – Etapa de mapeamento dos estilos de liderança (Diagnóstico)** – Nesta etapa identificou-se pontos fortes e oportunidades de melhoria nos perfis dos profissionais envolvidos. O processo de diagnóstico foi composto por (a) inventários estruturados sobre estilo gerencial, e clima organizacional respondidos pelo participante e pelo superior imediato, pares ou subordinados (b) *workshop* para realização de atividades individuais e de grupo coordenadas por consultores observadores do processo (c) reunião de *feedback* entre consultor e participante, após a consolidação de todos os dados, visando a tomada de consciência sobre a necessidade de melhoria no desempenho individual. Esta etapa contou com a participação de 277 líderes da organização. Ao final, os resultados globais foram apresentados para a direção geral da empresa contendo o mapa do perfil da liderança, bem como uma proposta de planejamento da mudança.

**Etapa 3 – Desenvolvimento de lideranças (Intervenção)** – Com base nos resultados da Etapa 2 definiu-se as estratégias iniciais de desenvolvimento visando a mudança no estilo gerencial e a busca pelo aperfeiçoamento desses estilos conforme demandado pela organização.

## 6.3. O DIAGNÓSTICO

O diagnóstico abrangeu a identificação dos diferentes estilos de liderança presentes na empresa Alpha, a partir dos seis diferentes estilos constantes do modelo proposto pela Beta Consultores: autocrático (coercitivo), dirigente, afetivo, democrático, modelador e treinador,

conforme apresentado a seguir, por meio da tabela 2. Destes seis estilos, verificou-se que os estilos coercitivo e democrático guardam semelhanças com os estilos definidos pela teoria; o estilo dirigente aproxima-se do estilo visionário (teoria); e, o estilo afetivo pode estar associado à perspectiva do líder-pessoas de Blake e Mouton (1964). Desse conjunto, apenas dois estilos não se mostram plenamente relacionados às teorias aqui apresentadas (LEWIN; LIPPITT; WHITE, 1947; YUKL, 1998; STONER; FREEMAN, 1999; ROWE, 2002): o treinador e o modelador.

Esse diagnóstico dos estilos de liderança, presentes na empresa Alpha, além de ampliar o conjunto de estilos listados pela teoria, permite a identificação de novos estilos de liderança que em parte reforça a abordagem de liderança situacional (HERSEY; BLANCHARD, 1986; TANNENBAUM; SCHIMIDT, 1973; BLAKE; MOUTON, 1964), visto que um mesmo líder pode assumir diferentes estilos, posicionamentos e papéis dependendo da situação em que está envolvido e dos interesses em jogo.

Tabela 2: Estilos de Lideranças - Beta Consultores

<b>ESTILO DE LIDERANÇA</b>	<b>CARACTERÍSTICA</b>
<b>Coercitivo</b>	Este estilo se baseia em “ordens” ao invés de “orientação” e utiliza pouco diálogo. Um monitoramento próximo é apoiado por um <i>feedback</i> negativo, coercitivo, com uma ameaça implícita, se não explícita.
<b>Democrático</b>	Seu principal objetivo é construir um comprometimento através do consenso. Baseia-se na habilidade dos empregados em estabelecer suas próprias direções e em resolver seus conflitos de maneira construtiva.
<b>Afetivo</b>	o principal objetivo do líder afetivo é criar harmonia e evitar o conflito. Um gestor que utiliza o estilo afetivo dispensa muito tempo cultivando relacionamento com os liderados.
<b>Dirigente</b>	Este estilo se baseia no diálogo com os outros, assim como na perspectiva singular do gestor sobre o negócio para que seja estabelecida uma visão. O gestor mantém os outros engajados, assegurando a eles que a direção é de interesse de longo prazo.
<b>Treinador</b>	o principal objetivo do estilo treinador é o desenvolvimento de longo prazo dos outros. Um gestor que utiliza este estilo ajuda os indivíduos a identificar seus pontos fortes e suas fraquezas, ajudando o empregado a estabelecer um plano de desenvolvimento e promove um apoio e <i>feedback</i> constantes.
<b>Modelador</b>	o principal foco é a realização de tarefas com alto padrão de excelência. O gestor tende a liderar por meio do modelo e estabelecem a si próprio como padrão e não gostam de delegar.

Fonte: Relatório final do DO – Empresa Alpha

Os resultados apresentados também apontaram para uma uniformidade de estilos presentes entre os líderes da empresa Alpha. Observou-se uma relativa diferença de percepção entre líderes e liderados quanto aos estilos predominantes. Na ótica dos liderados os estilos coercitivo, democrático e afetivo são os mais presentes nas lideranças. Já na ótica dos líderes, os estilos democrático e afetivo são os predominantes. Em parte, esse posicionamento indica que, embora as lideranças percebam-se como pessoas abertas ao diálogo e a novas sugestões, bem como orientadas para as pessoas (BLAKE; MOUTON, 1964), os subordinados percebem algum tipo de intimidação e radicalismo das lideranças no que tange ao cumprimento de ordens. Mesmo assim, é perceptível para ambos a abertura e a valorização das pessoas.

O estilo menos percebido por ambos (líderes e liderados) foi o modelador. A baixa presença deste estilo foi apontada pela Beta Consultoria como um fator crítico, na medida em

que a organização está prestes a iniciar um ciclo de renovação e se faz necessário a transmissão de valores, cultura, crenças e conhecimentos. Nesse sentido, o desenvolvimento do estilo modelador é visto como fundamental, pois por meio do exemplo, o líder se coloca como modelo de referência para o comportamento dos liderados fazendo com que estes adotem uma postura mais proativa, seguindo o modelo de excelência do líder.

Percebe-se que a perspectiva de liderança adotada pela empresa Alpha aproxima-se da visão de Bennis (1996) em que a articulação entre conhecimento e aprendizagem são condições essenciais para viabilizar o processo de mudança e de transformação organizacional. Porém, para suportar essas transformações, a Beta Consultores entende que será fundamental, também a presença de líderes com estilo modelador. A necessidade de desenvolvimento neste estilo implica na própria transformação dos líderes que deverão passar por um processo de mudança, deixando de ser predominantemente coercitivo, democrático e afetivo, para assumirem também a condição de “modelo” referencial para os liderados. O entendimento é que a presença de mais um estilo de liderança é fundamental para a melhoria do processo gerencial. Esse posicionamento é plenamente coerente com a perspectiva da liderança situacional (HERSEY; BLANCHARD, 1986; TANNENBAUM; SCHIMIDT, 1973; BLAKE; MOUTON, 1964).

Essa transformação precisa ser analisada sob três aspectos: da viabilidade, da efetividade e das conseqüências (riscos). Do ponto de vista da viabilidade, em princípio essa transformação é possível, visto que, a perspectiva de liderança adotada está relacionada a capacidade do líder em aprender e desenvolver-se como enfatizaram Blake e Mouton (1964), Bennis (1969; 1996) e Zaltman e Duncan (1977). Do ponto de vista da efetividade, percebe-se que aparentemente existe: (1) convergência entre o estilo coercitivo e o modelador, visto que ambos privilegiam a centralização na tomada de decisões e a preocupação na realização das tarefas; e, (2) divergência entre os estilos democrático e afetivo e o estilo modelador, já que os dois primeiros têm sua ação orientada para as pessoas e o modelador para a realização das tarefas (produção), sem considerar a importância do comprometimento das pessoas. Em parte, em razão da predominância de pontos de divergência em relação aos pontos de convergência, pode-se inferir que essa transformação tende a não ser muito efetiva. Na perspectiva dos riscos dessa transformação, percebe-se que por natureza, o estilo modelador de liderança tem vocação para centralização e concentração do poder decisório e orientação prioritária para a produção em detrimento das pessoas. A principal implicação é que esse estilo não envolva e não comprometa de forma efetiva as pessoas no processo de DO, criando barreiras que poderão impedir a liberação do potencial humano, fazendo com que o processo de mudança fique prejudicado. Isso significa ir contra todos os princípios, fundamentos e propósitos do DO (KEGAN, 1971; FRENCH e BELL, 1981).

O diagnóstico realizado na empresa Alpha confirma a necessidade da organização de conduzir um processo de mudança pautada no desenvolvimento individual e coletivo dos seus profissionais e da organização como um todo. Este processo implica em um reaprendizado do indivíduo ou grupos, conforme proposto por Bennis (1969; 1996) e Zaltman e Duncan (1977), ao conceituarem um processo de DO.

#### 6.4 OS RESULTADOS E AS MUDANÇAS

O diagnóstico possibilitou a empresa Alpha e aos envolvidos no processo uma clarificação quanto ao perfil esperado das lideranças e a tomada de consciência sobre necessidade de mudança a partir da identificação das limitações e dos pontos fortes. A etapa de tomada de consciência individual sobre a necessidade de mudança e, conseqüentemente, o envolvimento pessoal de cada líder foi considerada pela organização como crucial para início

da etapa de aprendizagem formal. A premissa básica é que o autoconhecimento funcionaria como combustível para o processo de DO.

A partir disso estabeleceu-se um plano de desenvolvimento das lideranças focado na necessidade da organização e alinhado aos *gaps* existentes. O plano de trabalho inicialmente estabelecido consistiu em um programa de desenvolvimento cujo foco reside em dois pilares: (1) aperfeiçoamento do estilo de liderança, através do entendimento de cada participante sobre suas potencialidades, limitações e desafios atuais da empresa, bem como no impacto de seu comportamento junto às equipes; e, (2) o desenvolvimento da habilidade de liderar pessoas. Esta etapa, ainda em curso na organização, está baseada em estratégias formais de aprendizagem, através de *workshops* com grupos de mesmo nível hierárquico e diferentes áreas da organização, visando intercâmbio de práticas. Após o *workshop*, os participantes são estimulados a elaborar um plano de desenvolvimento individual contratado com o superior imediato.

O ciclo de mudança que se processa na empresa Alpha neste momento assemelha-se ao modelo proposto por Schein (1980). Há todo um esforço em entender e aceitar a necessidade da mudança abandonando velhas práticas, bem como o de aprender e agir de uma nova forma. Entretanto, a incorporação de um novo modelo só se dará por meios de mecanismos de suporte e de reforço, sendo um deles o desenvolvimento de lideranças e o reconhecimento do esforço individual e coletivo com o processo de mudança. Para sustentar esta etapa, outras estratégias estão em curso: (a) a implantação de um processo estruturado de análise do desempenho baseado em *feedback* entre líder e liderados; (b) o estímulo ao auto-desenvolvimento e (c) a criação de comunidades de práticas dentro da organização. Estas estratégias propostas pretendem, juntamente com outras, estimular o desenvolvimento da habilidade de desenvolver pessoas, comprometendo os líderes com esta tarefa.

Sabe-se que um trabalho desta natureza possibilita a construção coletiva de uma nova realidade organizacional e de uma nova linguagem, entretanto, é necessário investir na mudança cultural e na aprendizagem permanente (FRENCH; BELL; 1981). Analisando os registros do processo de DO, identificam-se até o momento duas questões muito importantes para o prosseguimento das mudanças: o envolvimento e compromisso da alta administração com o processo de transformação, bem como o compromisso de líderes e de liderados com o seu próprio desenvolvimento no plano individual e coletivo.

Em uma próxima etapa é importante verificar os impactos da formação de líderes na cultura organizacional da empresa, já que foi percebida a presença de riscos eminentes para a estabilidade do sistema social, caso haja fixação em um estilo mais modelador. Com isso, pretende-se verificar a efetividade de um processo desta natureza e mapear futuras necessidades de desenvolvimento.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta do artigo foi a de descrever e analisar o processo de DO em uma organização brasileira de grande porte do setor de celulose. Identificou-se que o processo foi planejado contemplando três etapas distintas: (1) estabelecimento do perfil de lideranças da organização (coleta de dados); (2) mapeamento dos estilos de liderança (diagnóstico); e, (3) desenvolvimento de lideranças (intervenção).

Após a fase de coleta, diagnosticou-se na empresa Alpha a presença de seis diferentes estilos de liderança: coercitivo, dirigente, afetivo, democrático, modelador e treinador. Comparando esses estilos com os estilos definidos pela teoria, observou-se que apenas os estilos treinador e modelador não se mostraram plenamente relacionados às teorias aqui

apresentadas. A possibilidade de identificar novos estilos de liderança permite identificar novas formas de articulação de equipes para obtenção de resultados diferenciados.

No diagnóstico, percebeu-se uma relativa divergência entre líderes e liderados quanto aos estilos predominantes. Para os liderados os estilos coercitivo, democrático e afetivo são predominantes, enquanto que para os líderes os estilos democrático e afetivo são predominantes. Dado que a organização está em plena mudança, a empresa de consultoria considerou que o estilo modelador, pouco presente entre os estilos diagnosticados, necessita ser mais desenvolvido. O entendimento é que a presença de mais um estilo de liderança é fundamental para a melhoria do processo gerencial. Esse posicionamento apresenta-se coerente com os pressupostos da perspectiva de liderança situacional.

Porém, ao se analisar essa mudança para o estilo modelador sob três diferentes perspectivas, da viabilidade, da efetividade e das conseqüências (riscos), verifica-se que embora perfeitamente viável a efetividade e os riscos são considerados elevados, principalmente em relação às incompatibilidades aos fundamentos do processo de DO.

Na etapa de intervenção constatou-se que o processo de DO viabiliza-se por meio do desenvolvimento de lideranças, pelo envolvimento e compromisso da alta direção, pelo compromisso individual e coletivo dos colaboradores, sendo fundamental que a mudança planejada considere a cultura organizacional. Verificou-se ainda a importância da realização de um controle próximo dos impactos da adoção do estilo de liderança modelador, visto que apontou-se riscos de ameaça a estabilidade do sistema social.

Constatou-se ainda com esse estudo que a prática do DO que foi esquecida pela academia, ainda sobrevive no contexto empresarial com algumas adaptações, porém sem perder o referencial dos conceitos e fundamentos clássicos característicos dessa estratégia de mudança e de reaprendizado individual e coletivo.

## 8. REFERÊNCIAS

- BASIL, D. C.; COOK, C. W. **The management of change**. Maidenhead: McGraw-Hill, 1974.
- BECKHARD, Richard. **Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos**. São Paulo: Edgard Blucher, 1969.
- BENNIS, W. G. **Organization development: its nature, origins and prospects**. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- \_\_\_\_\_. **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **The managerial grid**. Houston: Gulf Publishing Company, 1964.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. Pioneira Thomson: São Paulo, 2002.
- COHEN, A. R.; FINK, S. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso**. Tradução Maria José Cynlar Monteiro. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DAVIS, K. **Human behavior at work organizational behavior**. New York: McGraw-Hill, 1981.
- FRANCO, M. A. S. Pedagogia da pesquisa-ação. **Educação e Pesquisa**, São Paulo: v. 31, n. 3, set./dez. 2005, p. 483-502.
- FRENCH, W. L.; BELL Jr., C. H. **Organizational development: behavioral science interventions for organizational improvement**. Englewood Cliff, N.J.: Prentice-Hall, 1981.
- GREENBERG, J.; BARON, R. A. **Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work** 7th. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2000.
- HANDY, C. **The age of unreason**. Boston: Harvard Business School Press, 1990.

- HERZOG, J. P. People: the critical factor in managing change. **Journal of Systems Management**. Cleveland: v. 42, n. 3, mar. 1991. p. 6-11.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1986.
- KEGAN, D. L. Organizational development: description, issues and some research results. **The Academy of Management Journal**. v. 14. n. 4, 1971, p. 453-464.
- KOTTER, John P. **Organization Dynamics**: diagnosis and intervention. Reading Mass, Addison-Wesley, 1978.
- LEWIN. K. Action research and minority problems. **Journal of Social Issues**. n. 3, 1946, p. 34-36
- \_\_\_\_\_. Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science. **Human Relations** 1. n. 1, 1947. p. 5-41.
- MARGULIES, N.; RAIA, A. P. **Organization development**. New York: McGraw-Hill Book Co., 1972.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NAISBITT, J.; ABURDENE, P. **Reinventing the corporation**: transforming your job and your company for the new information society. New York: Warner Bross, 1986.
- PRESTHUS, R. **The organization society**. New York: Vintage Books, 1965.
- REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R. et al. (Org. da Edição Original). CALDAS, M. et al. (Org. da Edição Brasileira). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1998. p. 61-98.
- ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 42, n. 1, p. 7-19, jan./mar. 2002.
- SCHEIN, E. H. **Organizational Psychology**. Englewood Cliff, N. J.: Prentice-Hall, 1980.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Tradução de Alves Calado. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- TANNENBAUM, R.; SCHIMIDT, W. H. How to choose a leadership pattern. **Harvard Business Review**. may./jun. 1973. p. 166.
- THIOLLENT. M. et al. (Coords.) **Metodologia e experiências em projetos de extensão**. Niterói-RJ : EDUFF, 2000.
- THIOLLENT. M. **Metodologia de pesquisa-ação**. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2007
- TRIVIÑOS, A.N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- ZALTMAN, G.; DUNCAN, R. **Strategies for planned change**. Nova York: Wiley-Interscience Publication, 1977.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.
- YULK, G. **Leadership in organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. Ed. Saraiva. São Paulo: 2003.
- WOLIN, S. **Politics and vision**. London: Allen and Unwin, 1961.
- WOOD JR., T. Mudança organizacional uma introdução ao tema. In: \_\_\_\_\_ (Coord.). **Mudança organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004a.
- \_\_\_\_\_. T. Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos. In: \_\_\_\_\_ (Coord.). **Mudança organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004b