

Gestão de Pessoas em Organizações

A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão

The relationship between the leadership style and the resistance to change of individuals in a merger process

Lívia Almada* e Renata Veloso Santos Policarpo

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG), Sabará, MG, Brasil

Recebido em 29 de outubro de 2014; aceito em 12 de novembro de 2015

Disponível na internet em 13 de maio de 2016

Resumo

Fusões acontecem para a diferenciação e/ou manutenção das empresas no mercado, modificação de estrutura, políticas, práticas, cultura e *status quo* dos indivíduos, o que incita reações que podem variar desde a aceitação até a resistência. A literatura aponta que grande parte do insucesso das fusões deve-se a uma má gestão (Camargos e Barbosa, 2003). Portanto, a liderança é parte importante desse processo porque orienta a implantação da mudança e faz parte de sua gestão. O estilo de liderança dos gestores da mudança pode afetar a reação do indivíduo à mudança pretendida (Hersey e Blanchard, 1986). Segundo a literatura consultada, e conforme mostrou este estudo, os estilos mais adequados para o sucesso de um processo de fusão são o estilo transformacional e o estilo autêntico. É necessária, porém, a feitura de estudos empíricos em diferentes contextos para validar esses achados.

© 2016 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Publicado por Elsevier Editora Ltda. Este é um artigo Open Access sob a licença de CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Palavras-chave: Liderança; Resistência à mudança; Fusão

Abstract

Mergers happen for firms differentiation and / or maintenance in the market and is used to change its structure, policies, practices, culture and the individuals status quo. It promotes individuals reactions to this change which can range from acceptance to resistance. The literature suggests that much of the failure of the merger is in the mismanagement. Therefore, leadership is an important part of this process because it guides the implementation of change and is part of the change management. The leadership style of the managers of change can affect the individuals reaction about the intended change. Based on published data, the most appropriate styles for the success of a merger, as shown by this study, are the transformational style and the authentic style. However is necessary to do empirical studies in different contexts to validate these findings.

© 2016 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Published by Elsevier Editora Ltda. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Keywords: Leadership; Resistance to change; Merger

Introdução

Uma das razões para o fracasso de muitas iniciativas de mudança é o comportamento de resistência dos funcionários (Del Val e Fuentes, 2003; Lawrence, 1954; Maurer, 1996; Wadell e Sohal, 1998). Isso ocorre porque os indivíduos têm uma

* Autor para correspondência.

E-mails: livia.almada@ifmg.edu.br, liviaan@hotmail.com (L. Almada).

A revisão por pares é da responsabilidade do Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP.

tendência natural a manter o *status quo* em que se encontram, pois essa é uma situação mais confortável e que demanda menos trabalho ou movimentação. Assim, quando expostos a uma situação de alteração desse estado aparente de equilíbrio, podem se posicionar de modo resistente à nova realidade que luta, simbolicamente, para se estabelecer. Isso pode acontecer em um processo de fusão, no qual uma empresa se une à outra e uma nova dinâmica é estabelecida tanto para uma quanto para outra empresa.

Pesquisas que tratam do assunto reportam que qualquer iniciativa de mudança tem alto potencial de insucesso se os empregados não estiverem propensos a mudar ou se acreditam que a mudança tem chances de fracassar (Seijts e Roberts, 2011). Assim, num processo de fusão, a integração entre as organizações pressupõe uma série de decisões sobre as mudanças que serão incorporadas, seja nos processos de inovação, seja no aprimoramento das atividades existentes (Pardini e Santos, 2008). Um desempenho positivo dessas atividades depende tanto da capacidade dos líderes de conduzir esse processo quanto da capacidade dos indivíduos de aceitar ou não essas transformações (Lewin, 1951; Marques, 2012; Mas, 2008).

Diante da realidade globalizada, as fusões são processos que ocorrem constantemente, muitas vezes de modo ineficaz. Como parte relevante de qualquer processo, a liderança é crucial para o sucesso da fusão, uma vez que todas as suas ações e atitudes influenciam no desenvolvimento do processo. Desse modo, o planejamento e a gestão do processo são primordiais para a efetividade da mudança, já que direcionam e alinham todos os envolvidos.

Convergir a corrente de pesquisas que tratam da resistência à mudança organizacional e a que trata da influência do comportamento da liderança em processos de fusão pode ajudar a explicar o porquê da ocorrência da resistência à mudança, bem como auxiliar na compreensão de como a administração induz seus membros a aceitar os atributos organizacionais de interesse (Berson, Oreg e Dvir, 2008). Assim, este ensaio teórico tem como objetivo relacionar os estilos de liderança com o possível comportamento de resistência à mudança dos indivíduos em processos de fusão. Para isso, foi feito um diálogo teórico com vistas a sustentar essa relação e fomentar questionamentos passíveis de serem respondidos por esse diálogo.

O presente trabalho se propõe a discutir tal temática, dividi-la em mais três seções além desta introdução. O segundo tópico traz um breve resgate dos estilos de liderança; o terceiro apresenta o tópico sobre resistência à mudança e o quarto contempla uma discussão sobre estilos de liderança e resistência à mudança em processos de fusão. Como fechamento, a última seção traz as considerações finais.

Estilos de liderança

Na literatura, é possível identificar uma vasta quantidade de pesquisas que buscam uma definição para o conceito de liderança. Entretanto, autores como Robbins, Judge e Sobral (2010), Santos (2003) e Seters e Field (1990) ressaltam que, apesar de os estudos, ao longo do tempo, buscarem uma definição universal para o tema, essa ainda permanece sem consenso e

o conceito segue multifacetado. Fiedler (1967), um dos autores seminais da temática, trata a liderança como uma relação interpessoal na qual um indivíduo controla e dirige as ações e o comportamento de outros indivíduos por meio das variáveis “poder” e “influência”, assim como controla e dirige suas ações. A liderança é um fenômeno que envolve a tentativa do líder de afetar o comportamento dos seguidores em determinada situação, por meio dos componentes de influência interpessoal, situação, comunicação e metas a serem atingidas, como pontuam Tannenbaum, Weschler e Massarik (1972). Hersey e Blanchard (1986), da mesma forma, definiram a liderança como um processo de influenciar atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação.

Gibb (1970) ressalta que o líder é uma pessoa que se destaca em determinado grupo pelo fato de ser constantemente percebido como influenciador e que o poder de influência do líder se altera de acordo com o grupo e a situação. Como afirma Knickerbocker (1948), é a maneira pela qual o líder desempenha seu papel na dinâmica comportamental do grupo que o define como tal. Nesse ínterim, Iqbal, Emayat, Ijaz e Zahid (2012) defendem a tese de que o estilo de liderança seria a combinação de características, habilidades e comportamento no processo de interação entre o líder e seus seguidores. Ainda nessa perspectiva, segundo Follet (1949 apud Wren, 2007), a liderança não se justifica no poder, mas na influência que o líder tem sobre o seguidor e esse sobre o líder. A autora ressalta que a mais importante tarefa da liderança consiste em definir o propósito da organização, ou seja, organizar todas as forças da empresa em torno de um propósito comum.

Por fim, a última abordagem de liderança considerada e norteadora deste estudo é aquela que percebe a liderança de maneira integradora. Nessa linha, Bass (1990) define a liderança como centrada no processo de grupo, questão de personalidade, exercício de influência e persuasão, resultante de comportamentos específicos, relação de poder, instrumento para alcançar metas, esforço de interação, iniciação da estrutura e muitas combinações desses conceitos. Para o autor, a liderança nada mais é do que “a interação entre dois ou mais indivíduos de um grupo que envolve estruturação e reestruturação de situações, percepções e expectativas desses indivíduos” (Bass, 1990:19-20).

A partir dessas definições de liderança pode-se notar que boa parte das pesquisas e teorias sobre liderança se apoia, por um lado, nas teorias tradicionais sobre liderança, que podem ser agrupadas em três categorias: a abordagem dos traços, a comportamental e a situacional ou contingencial; e, de outro lado, nas pesquisas que se concentram nas novas abordagens de liderança em estudo. As principais para este trabalho são: a teoria da liderança carismática, a da liderança autêntica, a da liderança transacional e a da liderança transformacional.

A primeira abordagem das teorias tradicionais, a teoria dos traços, preconiza que a liderança é algo nato e que está definida nas características físicas, mentais e na personalidade do indivíduo. Nesse sentido, supõe-se que os líderes são bem diferentes de pessoas comuns, com várias características físicas e de personalidade especiais, que seriam basicamente as principais facilitadoras do papel da liderança. Aqui acreditava-se que

Download English Version:

<https://daneshyari.com/en/article/1033486>

Download Persian Version:

<https://daneshyari.com/article/1033486>

[Daneshyari.com](https://daneshyari.com)