

## MUDANÇA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO ATRAVÉS DO FILME MONEYBALL

Renan de Paula Binda<sup>1</sup>;

Thalita Batti<sup>2</sup>;

Vânia Ulbricht<sup>3</sup>;

### ABSTRACT

*This article aimed to demonstrate the relevance of factors such as leader behavior and leadership development in situations of imminent change in organizations. The method used is a case study conducted through the movie Moneyball, which represent how the manager of a baseball team transformed the player hiring market in an unconventional way in partnership with a newly formed economist. The article presents on the process of organizational change from the team leader's actions, which uses management principles such as statistics and performance analysis of undervalued players to promote the discredited team.*

**Keywords:** Organizational Changing; Leadership; People Management.

### RESUMO

Este artigo teve como objetivo demonstrar a relevância de fatores como o comportamento do líder e o desenvolvimento de liderança em situações de mudanças iminentes nas organizações. Para tal, utiliza-se como ação instrumental um estudo de caso realizado através do filme Moneyball, que retrata como o gestor de um time de Baseball transformou o mercado de contratação de jogadores de uma maneira não convencional em parceria com um recém-formado economista. O artigo reflete sobre o processo de mudança organizacional a partir das ações do líder do time, o qual utiliza-se de princípios de gestão, como estatística e análise de desempenho de jogadores subvalorizados para alavancar o time desacreditado.

**Palavras-chave:** Mudança Organizacional; Liderança; Gestão de Pessoas.

---

<sup>1</sup> PPGECC – UFSC Florianópolis – Brasil. Email: [renanbinda1@gmail.com](mailto:renanbinda1@gmail.com)

<sup>2</sup> PPGECC – UFSC Florianópolis – Brasil. Email: [thalitabbs@gmail.com](mailto:thalitabbs@gmail.com)

<sup>3</sup> PPGECC – UFSC Florianópolis – Brasil. Email: [vrulbricht@gmail.com](mailto:vrulbricht@gmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

Os ambientes organizacionais precisam conviver as mudanças impostas por agentes internos e externos que participam direta e indiretamente do cotidiano dos negócios. O grande diferencial tem sido antecipar às mudanças de maneira a deixar organização e *stakeholders* preparados para quaisquer adversidades que as instituições possam passar. Dessa forma, planejar as mudanças deixou de ser opção e passou a ser diferencial competitivo, cabendo aos gestores planejar, comunicar, implementar e coordenar os processos de mudança dentro das organizações as quais gerenciam.

Processos de mudança precisam ser compreendidos por todos os participantes das organizações, em todos os níveis hierárquicos, para que se diminua um problema recorrente quando se fala de mudanças: resistência. A resistência costuma ocorrer nos ambientes em que os motivos da mudança não são claros e o futuro da organização parece incerto, isto é, os colaboradores (sobretudo) não se veem como agentes de transformação, apenas instrumentos.

Nesse contexto organizacional, o líder exerce o papel de influenciar e motivar as pessoas a participarem ativamente dos processos de mudança. Compreende e questiona, dentro da organização, os métodos e as razões das mudanças propostas, o que pode ser enxergado como resistência. Assim, as organizações procuram criar ambientes em que líderes e gestores consigam se desenvolver na figura de um indivíduo, ou que coexistam, de maneira a alavancar a organização para novos ciclos de vida diante das mudanças impostas pelo ambiente em que estão inseridas.

Diante disso, este estudo irá abordar as técnicas de gestão e de liderança utilizadas por William Lamar Beane III, mais conhecido como Billy Beane, para remodelar um time de baseball cujo desempenho dentro da liga esportiva estava equiparado ao seu orçamento: limitado e com baixa perspectiva.

As retratações cinematográficas como instrumentos para estudo auxiliam a demonstrar a relevância de fatores como o desenvolvimento de liderança em situações de mudanças. Segundo Ramos (2010), a abordagem dos filmes nos permite traçar paralelos com a vivência nas organizações. O filme do diretor Bennett Miller, na visão do presidente do Conselho Federal de Administração (CFA), mostra como lidar com mudança, aborda princípios, obstinação, perseverança, além de deixar a mensagem da possibilidade de mudar o rumo das nossas vidas a partir da crença e da defesa inabalável de um princípio.

Lançado em 2012, obtendo seis indicações ao Oscar incluindo o de melhor filme, *Moneyball* é baseado na história real de Billy Beane e como ele mudou a forma como os times da Major League Baseball selecionam seus jogadores. Beane sendo gerente geral do time de baseball Oakland Athletics aposta em uma estratégia ousada para formar um time competitivo para a temporada de 2002. Apesar do orçamento limitado e utilizando técnicas de análise de dados e estatística, o time desacreditado consegue alcançar números surpreendentes.

Contando com a ajuda de um recém-formado economista, Beane cria sua estratégia deixando de analisar critérios antigos para avaliar jogadores e passa a considerar o desempenho de jogadores com potencial, mas desvalorizados pelo mercado. Basicamente, os jogadores do time eram escolhidos com base no percentual de vezes que alcançavam a base. Além de lidar com o orçamento limitado, Beane era desacreditado pelos olheiros, visto que dispensou os métodos intuitivos utilizados por eles para formar um time com potencial para vencer a liga, e pelo técnico do time. Sendo assim, apresenta-se neste estudo um contexto de mudança organizacional a partir de uma retração fílmica para análise o comportamento do líder frente aos desafios.

## **2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

O Dicionário Michaelis da Língua Portuguesa (2017) relaciona alguns conceitos para a palavra *mudança*. São eles: ação ou efeito de mudar; muda, mudamento; ação ou efeito de fazer passar ou transportar alguém ou alguma coisa de um lugar para outro; variação das coisas de um estado para outro; modificação ou alteração de sentimentos, ideias ou atitudes; Alteração ou variação climática decorrente das estações do ano ou das condições meteorológicas; substituição de alguém ou de algo por outro.

Quando a mudança está relacionada ao ambiente organizacional há um aprofundamento em relação ao conceito de mudança e os fatores a ela relacionados, entretanto, as ideias de *transformação* e *variação* relacionadas ao processo de mudança permanecem as mesmas. Judson (1996) afirma que mudanças podem ser descritas como qualquer alteração iniciada pela administração ou por um indivíduo no ambiente de trabalho. O autor cita ainda a importância de se identificarem os objetivos para se buscar a mudança. “A necessidade desses objetivos, e seu valor, devem ser estudados e justificados antes de serem aceitos. Objetivos imediatos devem ser distinguidos de metas a longo prazo” (JUDSON, 1996, p.24).

Mudança organizacional é um tema recorrente dentro das organizações o que mudou, segundo Pinto e Couto-de-Souza (2009) é o ritmo e a forma que estas alterações são trazidas

para as organizações: se antes eram opções, hoje são elementos chave para a competitividade. Lima e Bressan (2003) afirmam que o caráter elusivo do conceito de mudança torna difícil tentar defini-la.

É elusivo pela dificuldade inerente em definir seus limites: o que não é mudança, em uma organização? Quando se pode afirmar que começa e termina um processo de mudança organizacional? Tudo que as organizações fazem, desde sempre, para obtenção de maior eficiência, por exemplo, não se constitui em mudança? (Lima & Bressan, 2003, p. 19).

Utilizar-se da mudança como ferramenta na organização é um processo gerencial que pode trazer benefícios ou desencadear crises, dependendo de como ela é inserida e abordada. É possível verificar que as mudanças podem ser planejadas “resultantes de intervenções gerenciais, objetivando melhorias dos desempenhos organizacional e individual” (PINTO e COUTO-DE-SOUZA, 2009, p. 613). Atkinson (2000) aborda a importância do fator humano nos processos de mudança quando afirma que “a mudança começa com o eu” (ATIKINSON, 2000, p.102). Nenhum processo de mudança ocorre sem que se leve em consideração a forma como os indivíduos executam suas tarefas, desde as mais simples às mais complexas.

Há, na literatura, abordagens diferentes para tipologias de mudança organizacional as mais comuns consideram os conceitos de mudança de *primeira e de segunda ordem*; mudança *transformacional e incremental*; *incremental e estratégica*; *convergente e radical*; e *micromudança e macromudança*.

As mudanças de *primeira ordem* são abordadas por Robbins (2000) como mudanças lineares; conforme abordam Acuña e Fernández (1995), são aquelas realizadas para ajustar métodos, procedimentos rotineiros e não trazem um grande impacto para a organização. Diferentemente das mudanças de *segunda ordem*, as quais são consideradas radicais, capazes de gerar insatisfação e resistência, visto que objetivam mudar sistemas, e até mesmo as premissas básicas que sustentam a organização, conforme afirmam Acuña e Fernández (1995, p.83 e p.84) “Nelas se examinam as práticas correntes de trabalho, as crenças e os pressupostos básicos que sustentam essas práticas”.

As mudanças de primeira e segunda ordem são também conhecidas por mudanças incrementais e transformacionais respectivamente. Nesta perspectiva, Oening (2009) afirma que as mudanças transformacionais envolvem a organização como um todo, enquanto que as incrementais são responsáveis por ajustes contínuos e por isso tendem a ocorrer em ambientes estáveis. Corroborando com o referido autor, Lima e Bressan (2003) afirmam que as mudanças incrementais e transformacionais ocorrem em períodos alternados, sendo a estabilidade a característica que marca o período em que as mudanças incrementais ocorrem.

Nadler e Tushman (1990) abordam os conceitos de *mudanças incrementais* e *mudanças estratégicas*, sendo que enquanto as primeiras alteram aspectos específicos, a segunda tipologia aborda a mudança na organização como um todo. As mudanças incrementais e as mudanças estratégicas podem ser reativas ou antecipatórias. Pettigrew (1987) analisa que a implementação de mudanças estratégicas passa pela compreensão *do que muda* (conteúdo), *por que muda* (contexto) e *como muda* (processo).

Acuña e Fernández (1995, p. 85) classificam as mudanças de caráter incremental antecipatório como *sintonia*, antecipando-se a acontecimentos futuros; enquanto que as mudanças incrementais e reativas são mudanças de *adaptação*. A abordagem referente às mudanças *convergentes* e *radicais* *corroboram* com os modelos apresentados anteriormente, visto que, segundo Greenwood e Hinigs (1996) estas mudanças podem realizar ajustes organizacionais (ocorrendo de maneira lenta e alcançando poucas áreas) ou podem afetar todas as áreas (ocorrendo de forma abrupta).

Em consonância, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) abordam as *micro* e as *macro* *mudanças*. Nesta abordagem é trazida a variação de amplitude da mudança organizacional.

A micromudança é focalizada dentro da organização: ela pode envolver, por exemplo, e redefinição de cargos em uma fábrica ou o desenvolvimento de um novo produto. A macromudança visa à organização inteira, por exemplo, reposicionando seu lugar no mercado ou mudando todas as suas instalações físicas (Mintzberg et al. 1998, p. 240).

É possível verificar que as tipologias são muito semelhantes na forma como abordam o processo de mudança. Conforme Lima e Bressan (2003), de maneira geral existem dois tipos de mudança: aquelas que ocorrem frequente e continuamente, e aquelas que buscam romper padrões e até mesmo redirecionar a organização no ambiente em que atua.

## 2.1 RESISTÊNCIA À MUDANÇA

O processo de mudança organizacional, independentemente da forma como ocorre, seja por meio de pequenos ajustes, seja para transformar a organização como um todo, precisa ser estudado pelos responsáveis pela sua implantação, visto que, processos mal implementados, mal comunicados, mal estudados, podem gerar resistência. Silva e Vergara (2003) apontam as dificuldades em comunicar os objetivos da mudança como um dos principais focos para a resistência, sobretudo porque elas envolvem o emocional daqueles que participam da organização.

É preciso que se veja a mudança organizacional também como uma mudança de relações: do indivíduo com a organização, dele com seus pares, da organização com a sociedade, do indivíduo com a sociedade e dele consigo mesmo (Silva & Vergara, 2003, p.11).

Sob esta ótica das relações humanas no processo de gestão mudança, Hernandez e Caldas (2001, p.38) argumentam que “ela depende da quantidade e da qualidade dos estímulos interiores e exteriores” e que, devido ao fato de os indivíduos estarem sempre expostos a uma ampla variedade de estímulos, “eles acabam por desenvolver mecanismos de defesa para não ficarem completamente desorientados” (Hernandez & Caldas, 2001, p.38). Silva e Vergara (2003) compreendem que os indivíduos querem ser participantes da mudança, sendo que frequentemente, por se sentirem apenas "instrumentos" para a transformação, não acreditam na mudança e criam mecanismos de resistência.

Lima e Bressan (2003) apontam que há um aspecto positivo na resistência e que deve ser observado; trata-se da resistência como forma de questionamento. "Essas resistências podem ser tentativas de manutenção da própria identidade, ameaçada pelas mudanças que acontecem dentro da organização (Lima & Bressan, 2003, p.55)."

### **3 LIDERANÇA**

A gestão dos processos de mudança é conduzida pelas lideranças existentes dentro das organizações, podendo estas serem formais ou informais. Segundo Knapik (2011) líderes são aqueles capazes de desenvolver equipes de trabalho, tornando-as equipes que, quando responsáveis por uma atividade, sejam competentes e realizem-na de maneira eficiente, isto é, o líder deve conduzir as equipes de maneira a transformá-las em equipes de alto desempenho.

Almeida, Novaes e Yamaguti (2008) compreendem a liderança como a conexão entre os atributos do líder com os resultados pretendidos pela organização. Os autores destacam ainda a importância do papel da organização no processo de desenvolvimento das lideranças. "As organizações precisam estar preparadas para selecionar, nutrir e encorajar pessoas que possam desempenhar as funções do líder, mas deve contar também com gestores (ou gerentes) eficazes, que podem ser os próprios líderes ou outras pessoas (Almeida, Novaes & Yamaguti, 2008, p.10)."

Os autores desenvolvem seu pensamento a respeito de líder, diferenciando-o do gestor, ainda que acreditem que gestores podem se tornar lideranças ativas dentro das organizações. Almeida, Novaes e Yamaguti (2008) destacam a importância da participação da organização no desenvolvimento de lideranças. Segundo os referidos autores, líderes são aqueles que incentivam a mudança constante e a adaptação a novos patamares, enquanto que a função de

gerência parte do pressuposto que "pessoas e processos se comportem de forma ordeira e previsível, a fim de executar determinadas rotinas. É nesse nível que a conciliação de práticas de liderança e de gerência é mais difícil e desafiadora (Almeida, Novaes & Yamaguti, 2008, p.10)."

Sobre o tema, Zaleznik (2004) afirma que para obter sucesso, é importante que a organização conte tanto com os gestores quanto com os líderes, e que crie um ambiente em que os dois possam se desenvolver; ambiente este em que a criatividade e a imaginação devem florescer. Segundo o autor, liderar é, inevitavelmente utilizar-se de poder para influenciar os pensamentos e os atos das pessoas e o poder nas mãos de uma pessoa podem trazer alguns riscos para a organização, como por exemplo, "the risk of equating power with the ability to get immediate results; second, the risk of ignoring the many different ways people can legitimately accumulate power; and third, the risk of losing self-control in the desire for power (Zaleznik, 2004)."

Por outro lado, para o autor, a visão gerencial é aquela voltada para a racionalidade e o controle. Para completar suas tarefas, os gestos precisam que pessoas estejam organizadas e trabalhando eficientemente em diferentes níveis de status e de responsabilidade. Nesta perspectiva, a ideia de gestor está relacionada à hierarquia e a processos bem elaborados e desenvolvidos com os propósitos da organização. "Managers tend to adopt impersonal, if not passive, attitudes toward goals. Managerial goals arise out of necessities rather than desires and, therefore, are deeply embedded in their organization's history and culture (Zaleznik, 2004)."

Zaleznik (2004) segue discutindo sobre a diferença comportamental entre líderes e gestores quando se trata de equilibrar o poder. Segundo ele, para que as pessoas aceitem as soluções propostas, os gestores precisam coordenar pontos de vistas diferentes e colocá-los em uma balança. Atividade semelhante àquelas feitas por diplomatas e mediadores. Os gestores tendem a mudar o equilíbrio do poder para melhores soluções quando estão diante de situações que envolvem compromissos com valores conflitantes. Os líderes, por outro lado, não buscam limitar-se, tampouco aos demais. Eles desenvolvem novas abordagens para velhos problemas e estão abertos a novas ideias. "Leaders work from high-risk positions; indeed, they are often temperamentally disposed to seek out risk and danger, especially where the chance of opportunity and reward appears promising (Zaleznik, 2004)."

### 3.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

O líder deve ser aquele que exerce influência sobre as pessoas para que juntos, alcancem objetivos, isto é, a relação entre líder e liderados é responsável pela condução dos processos organizacionais. E a forma como o líder se utiliza do poder para conduzir sua equipe deve estar



associada às características da organização em que ele se encontra, podendo ajustar-se às situações pelas quais é submetido.

Hersey e Blanchard (1986) afirmam que o estilo de liderança é um padrão comportamental que uma pessoa apresenta quando busca influenciar outras pessoas a realizar uma atividade, isto é, e forma como o indivíduo (líder) é visto pelos demais. Ainda segundo os autores, o estilo de liderança adotado pelo líder leva em conta o nível de maturidade dos seus liderados. Na perspectiva de Knapik (2011) podemos destacar três tipos distintos de liderança, quais sejam:

- Liderança Autocrática: comum em modelos de gestão difundidos por Taylor e Fayol, os líderes que atuam desta maneira têm características centralizadoras, sendo que cenário entre os funcionários é de tensão e descontentamento;
- Liderança Democrática: modelo completamente diferente do anterior, visto que os líderes procuram ouvir ideias e sugestões de sua equipe, de maneira a criar um ambiente de trabalho confortável e satisfatório. É um modelo gerencial da escola das relações humanas, e da comportamentalista; e
- Liderança Liberal: conhecida também pelo termo *laissez-faire*, é um estilo de liderança em que os funcionários têm mais autonomia e responsabilidade, visto que os gestores exercem pouco controle sobre as atividades, e estimula a criatividade e a pró-atividade entre o grupo de trabalho.

Diante dos modelos apresentados, é comum que se criem “pré-conceitos” a respeito da postura do líder. Entretanto, Knapik (2011, p.85) segue afirmando que a liderança ou chefia autocrática não significa ditadura ou satisfação pessoal à custa da equipe; a liderança democrática não significa pôr tudo em votação; a liderança liberal não corresponde à ausência de liderança ou abandono do grupo.

Avolio e Gardner (2005) abordam também a liderança autêntica, a qual, segundo eles, está focada em relações humanas e organizações baseadas no desenvolvimento de líderes mais fiéis ao seu próprio eu, mais transparentes, mais autênticos. Já Hersey e Blanchard (1986) propõem a existência da liderança situacional que “baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento da tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (“maturidade”) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico (Hersey e Blanchard, 1986, p.186).”

Os estilos de liderança variam de acordo com os objetivos da organização, que de acordo com seus valores e propósitos, definem ou desenvolvem líderes, ou seja, as organizações podem

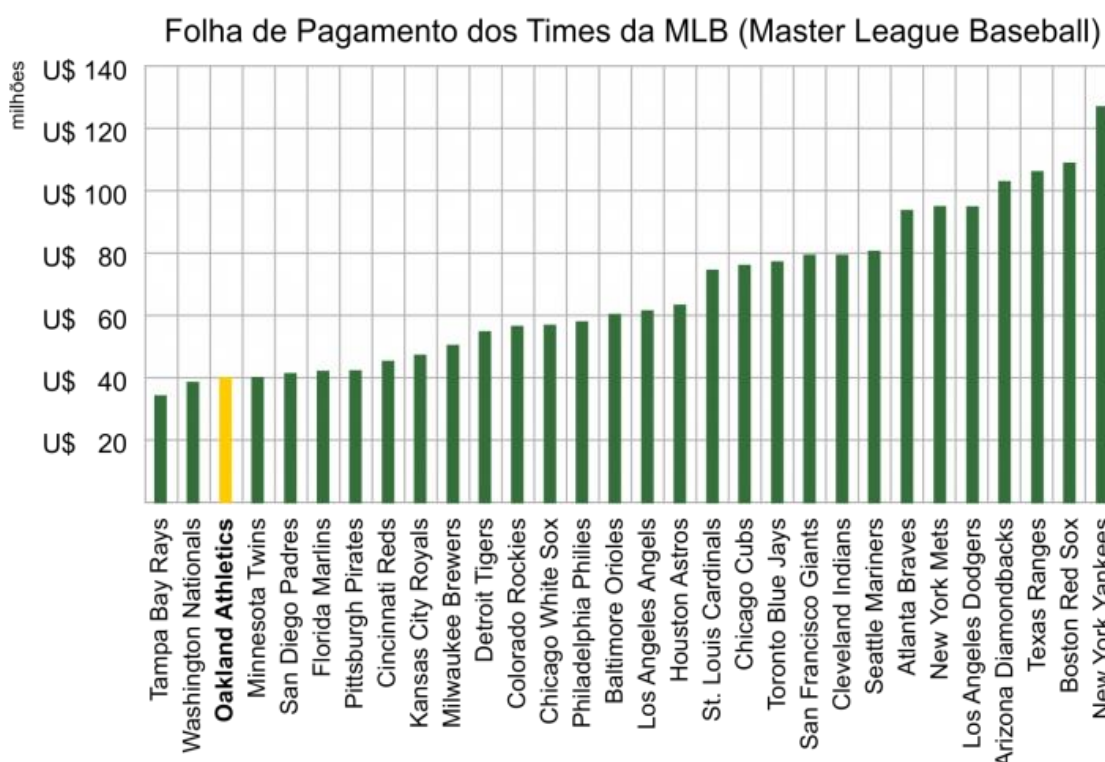


desenvolver ambientes de liderança a partir dos tipos apresentados, tendo em vista os objetivos a serem alcançados. Dessa forma, os estilos de liderança precisam convergir com os objetivos da organização de maneira a influenciar os colaboradores a realizar as atividades necessárias para a obtenção de resultados satisfatórios.

#### 4 MUDANÇA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA NO FILME MONEYBALL

Centrado na figura do gerente geral do *Oakland Athletics*, Billy Beane encontra-se em uma situação delicada na pós-temporada de 2001. A saída de três dos principais jogadores enfraquece a equipe deixando-a menos competitiva, Beane precisa encontrar alternativas para criar um time para a temporada de 2002, pois o *Athletics* apresentava um orçamento muito limitado (Figura 1). Durante uma visita a sede da equipe de beisebol em Cleveland, Beane conhece um jovem recém-formado em economia que apresenta uma postura diferente ao avaliar os jogadores.

Figura 1- Folha de Pagamento



Fonte: ABG Consultoria interpretado de Baseball Reference

A forma diferente apresentada por Peter Brand tratava-se de métodos analíticos para avaliação mais sofisticados do que os olheiros tradicionais aplicavam. Os indicadores de desempenho utilizados para avaliar os jogadores eram os principais fatores para atribuição e

valorização de jogadores. Assim, quanto maiores forem os indicadores de performance mais valioso era o jogador, como por exemplo, número de rebatidas e velocidade.

Beane tendo sido jogador antes de se tornar gerente no Athletics pressiona Brand questionando se ele o teria escolhido na avaliação de contratação de novos jogadores. Beane se tornou jogador graças a olheiros que lhe atribuíram grande potencial, mas sua carreira foi desastrosa. Após reflexões, Brand argumenta que Beane não seria escolhido, e que o melhor para sua carreira teria sido uma bolsa de estudos em Stanford. Nesse momento Beane encontra o diferencial que precisava, uma alternativa para formar um grupo competitivo, e contrata Brand para ser seu assistente.

Apresentando poder intuitivo e um correto entendimento de informações com visão de mercado, Beane passa a utilizar estatísticas e base de dados para reconstruir o time. Com a chegada de Brand na equipe do *Athletics* como assistente, o sistema de contratação de jogadores é alterado para poderem criar vantagens competitivas, tendo em vista o baixo orçamento para a temporada. Mas essa mudança encontrou resistência dentro da equipe.

Os olheiros do *Athletics* de imediato rejeitam a abordagem não tradicional de Brand para escolher jogadores, argumentam ser aquele estilo de avaliação nada crível e que estatísticas não serviam de base para a seleção de jogadores, mas a experiência e intuição deles sim. Sentindo-se constrangidos com as mudanças, um dos olheiros age de forma mais incisiva e até desrespeitosa a favor da resistência. Com isso, Beane se vê obrigado a demitir o olheiro, este passa a fazer oposição através das mídias jornalísticas da área esportiva.

Nesse sentido, a mudança para os olheiros trazia desconforto visto que desconheciam os novos indicadores para a seleção de jogadores e, por isso, se sentiram ameaçados. As análises de desempenho através das estatísticas levaram Brand a reunir jogadores subvalorizados para formar um time com grande potencial competitivo. Em reuniões de seleção, a cada jogador que Brand indicava os olheiros rejeitavam e argumentando em oposição, Beane os ignorava e dava consentimento quanto a contratação do indicado.

Beane lidera o processo de mudança, superando barreiras, caminha contra a tradição apostando na análise numérica e defendendo a teoria de Brand. Apesar de melancólico e distante, Beane vive momentos dramáticos que variam desde a relação de aproximação com os jogadores da equipe, a fim de motivá-los, até a negociação trivial dos atletas para times de ligas menores.

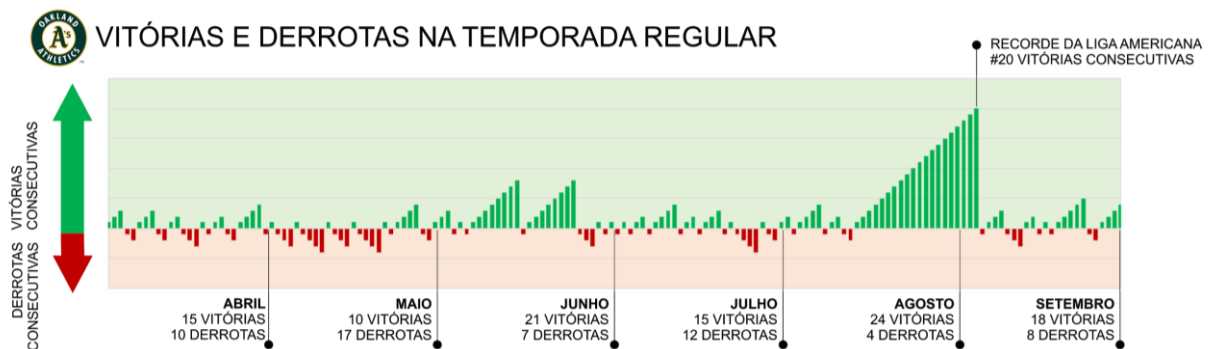
O envolvimento de Beane com a equipe inicialmente foi distante e centralizadora, mas após os primeiros resultados negativos passa a adotar uma postura mais presente na rotina do time. O aspecto distante na visão de Beane evitaria o envolvimento emocional com os jogadores, pois sabia que seria necessário dispensar alguns atletas durante a temporada. Como os resultados esperados não estavam sendo alcançados o gestor passa a conviver mais com o

time, a ponto do capitão da equipe de jogadores, um veterano em fase final da carreira, mencionar que nunca um gestor havia tido o trabalho de ir conversar com um atleta.

Com a sequência de resultados ruins, o técnico do time Art Howe deixa de adotar a estratégia de Beane e começa a fazer oposição às mudanças. Howe passa a escalar o time com jogadores contratados no estilo tradicional, mas também não obtêm resultados positivos. Com o intuito de garantir a aplicação de sua estratégia, Beane troca os jogadores contratos no estilo tradicional, incluindo o craque atual do time, dessa forma, Howe se vê obrigado a utilizar as novas contratações.

Dessa forma, como pode ser visto na Figura 2, o começo da temporada do Athletics é conturbado, críticos esportivos ficam desacreditados com o novo sistema de contratação e acreditam que o Athletics voltar atrás caso contrário aquela temporada seria desastrosa para a equipe. Beane contou com o apoio do dono do time para prosseguir, e somente no desenrolar da temporada que os resultados da equipe melhoram. A temporada termina com o *Oakland Athletics* alcançando a inédita marca de 20 vitórias consecutivas, um recorde para a história da Liga de Baseball Americana.

Figura 2- Desempenho da Equipe.



Fonte: ABG Consultoria interpretado de Baseball Reference

A relação de confiança entre o dono da equipe do Athletics e Beane tornou-se forte e duradoura, visto que, após a temporada Beane recebeu uma proposta milionária para ser gerente geral do *Boston Red Sox*, mas este recusou o convite que poderia tê-lo tornado o gestor mais bem pago da história do *baseball*. Nas temporadas seguintes as outras equipes da liga passaram a contratar seus jogadores com base na análise de dados estatísticos, em 2004 o *Boston* ganha o campeonato usando o novo sistema implementado por Beane e Brand.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do objetivo de traçar um paralelo entre uma retratação fílmica e a vivência de uma situação de mudança dentro de uma organização foi possível demonstrar a importância do papel que o líder e/ou gestor desenvolve em situações de mudanças. Para que as organizações obtenham sucesso é importante a construção de um ambiente em que tanto um líder quanto um gestor possam se desenvolver e construir uma liderança, inspire engajamento e motivação nos colaboradores, sobretudo durante processos de mudança, conforme foi apresentado durante este artigo.

A atitude autoritária e centralizadora de Beane durante a mudança pode ser verificada em diferentes momentos do filme, como por exemplo quando ele decide vender os "grandes jogadores" para os outros times para ter mais liberdade de usar seus escolhidos e seus próprios métodos. Beane pensa que por acreditar que a mudança trará resultados positivos, não deve explicações a ninguém.

Ao quebrar um sistema, uma cultura existente e resistente dentro do *baseball*, Beane enfrentou resistência por parte de todos: dos olheiros, do técnico da equipe e os críticos esportivos do time em relação às mudanças propostas, o que demonstra a dificuldade em implementar mudanças quando os objetivos não são claros e quando não há envolvimento de todos os participantes, isto é, mudanças impositivas criam resistência dentro das mais variadas organizações. Beane adotou um modelo de gestão baseado em estudos, contrariando os métodos empíricos utilizados anteriormente. Entretanto, deixou de fora das suas decisões todos aqueles que no "modelo antigo" eram participantes ativos da gestão e da escolha dos jogadores.

Analisando as mudanças propostas pelo gestor, é possível verificar que a organização mudou por uma necessidade de se adaptar ao ambiente em que estava inserida: consequentes derrotas e baixo orçamento. Verifica-se a existência de macromudanças, mudanças de segunda ordem, estratégicas, radicais e transformacionais, isto é, tudo o que Beane propunha alteraria radicalmente a forma como a organização se organizava, alterando seus propósitos em busca de maximizar sua eficiência para alcançar melhores resultados no campeonato.

O novo sistema implementado por Beane teve como diferencial a padronização, organização e utilização de dados disponíveis para análises estatísticas de desempenho. As tomadas de decisão tornaram-se mais assertivas de modo a possibilitar o alcance de resultados melhores dos que eram adquiridos através da contratação de jogadores por meio da experiência e intuição dos olheiros. Dessa forma, Beane conseguiu escalar um time com potencial competitivo para enfrentar os grandes times da liga.

Na retratação fílmica fica clara a grande resistência por parte daqueles que não se sentiram incluídos nas novas decisões estratégicas que transformaram o sistema de contratação. O não envolvimento e explicação do novo sistema geraram dúvidas e receios, principalmente quando os resultados iniciais não eram satisfatórios. Para os demais times que aplicaram o sistema em temporadas seguintes, o nível de resistência foi menor visto que o Atlantics havia comprovado resultados.

É possível verificar que o modelo de negócios apresentado no filme *Moneyball* pode ser aplicado em diversos tipos de negócios, isto porque as organizações devem se utilizar de análise quantitativa como forma de alavancar seus resultados, sobretudo nos setores que trabalham diretamente com seu *corebusiness*, deixando de lado os modelos empíricos que "sempre deram certo", mas sem deixar de envolver aqueles que participam da organização.

Entretanto, cabe aqui a reflexão quanto à postura do gerente Beane, que no filme se mostra muito mais como gestor que líder, visto que ignora qualquer tipo de participação em sua tomada de decisão. É possível questionar se, caso tivesse ouvido os stakeholders, ele conseguiria ter implantado o seu modelo de gestão ou se acabaria sucumbido aos velhos métodos? Em culturas resistentes é necessário ser "menos líder" e "mais gestor"? Beane não era propriamente um líder, mas teve que atuar como tal em um momento oportuno, quando surgiu a necessidade de influenciar as pessoas de maneira a fazer com que elas seguissem o seu plano.

## **6 REFERÊNCIAS**

Acuña, E., Fernández, F. (1995). **Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV/EBAP, abril/junho.

Almeida, M. I. R., Novaes, M. B. C., Yamaguti C. L. (2008). **Liderança e gestão estratégica de pessoas: duas faces da mesma moeda**. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. I, n. 1, p. 7-25, janeiro/abril.

Atkinson, P. (2000). **Criando Mudança Cultural**. Petrópolis, RJ: Vozes.

Avolio, B. J., Gardner, W. L. (2014). **Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership**. Leadership quarterly, Amsterdam, v. 16, n. 3, p. 315-338, 2005. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com>>. Acesso em: 15 janeiro.

Greenwood, R., Hinings, C.R. (1996). **Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism**. The Academy of Management Review, vol. 21, nº 4, , p. 1022 – 1054.

Hernandez, J. M.C., Caldas, M. P. (2001). **Resistência à mudança: uma revisão crítica**. RAE, São Paulo, v. 41, n. 2, p.31-45, abril/junho.

- Hersey, P., Blanchard, K.H. (1986). **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Judson, A. S. (1996). **Relações Humanas e Mudanças Organizacionais**. São Paulo: Editora Atlas.
- Knapik, J. (2011). **Gestão de Pessoas e Talentos**. 3 ed. red. atual. ampl. Curitiba: Ibpx.,.
- Lima, S. M. V., Bressan, C. L. (2003). **Mudança organizacional: uma introdução**. In S. M. V. Lima (Ed.), *Mudança organizacional – teoria e gestão* (17-63). Rio de Janeiro: Editora FGV.,.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2010). **Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman.
- Nadler, D. A., Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change. *California Management Review*.
- Oening, K.S. (2006). **O processo de adaptação estratégica da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FAPESC**. 2006. 319 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.,.
- Pettigrew, A. M. (1987). **Context and action in the transformation of the firm**. *Journal of Management Studies* 24:6 November.
- Pinto, M.S.C., Couto-De-Souza, C.L. (2009). Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 43, n.1, p. 609-34, maio/jun.
- Ramos, F. P. (2010). **Liderança e Inteligência Emocional no Contexto da Gestão de Pessoas**: Um estudo de Caso Através do Filme “Mestre dos Mares”. *Revista de Ciências Gerenciais*, vol. 14, nº 20.
- Robbins, S. P. (2000). **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva.
- Silva, J.R.G., Vergara, S.C. (2003). **SENTIMENTOS, SUBJETIVIDADE E SUPOSTAS RESISTÊNCIAS À MUDANÇA ORGANIZACIONAL**. *RAE*, São Paulo, v. 43, n. 33, p.10-21, jun/set.
- Zalesnik, A. (2019). **Managers and leaders, are they different?** *Harvard Business Review on Leadership*. Harvard: Harvard Business Press, 1998. Recuperado em 05 de maio de 2019, de <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>
- ABG CONSULTORIA ESTATÍSTICA** (2019). Recuperado em 25 de janeiro de 2019, de <http://www.abgconsultoria.com.br/blog/moneyball-analise-estatistica/>
- BASEBALL REFERENCE**. (2019). Recuperado em 25 de janeiro, de <https://www.baseball-reference.com/teams/OAK/2019.shtml>
- DICIONÁRIO MICHAELIS**. (2019). Recuperado em 27 de abril, de <http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=Mudança>