

Artigo – Administração Brasileira.

Desenvolvendo a Liderança nos Processos de Manufatura: Um Estudo de Caso

Marcos Rogelho Povrosnek¹

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Márcio Jacometti²

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo identificar o nível de convergência e divergência sobre o conceito de liderança e o papel dos líderes de produção da área de Estamparia do segmento Rodoviário da organização industrial Bemetal, representada pelas lideranças dos níveis tático e operacional (NTO) em relação ao perfil de liderança preconizado pelo nível estratégico (NE), no período de 2021 até abril de 2023, quando ocorreu uma mudança estrutural. Como categoria analítica, a liderança foi entendida como a capacidade de influenciar pessoas para realização de tarefas a fim de alcançar metas e objetivos. Os estilos utilizados como referência foram o estilo de liderança transacional e transformacional com base em Burns (1978) e Bass (1985). A metodologia aplicada foi a estratégia de estudo de caso simples qualitativo, sendo que a coleta de dados foi realizada mediante consulta a documentos, observação direta e realização de dezesseis entrevistas semiestruturadas por videoconferência com as lideranças da empresa. A análise de conteúdo temática, com categorização semântica, revelou que os líderes tático-operacionais refletem um estilo transacional, enquanto o nível estratégico idealiza um estilo transformacional, investindo em treinamentos focados em habilidades interpessoais. Ao final, o estudo apresenta um modelo teórico-empírico para auxiliar a realização de estudos futuros.

Palavras-chave: Liderança; Liderança Transacional; Liderança Transformacional; Papel do Líder.

ABSTRACT

This research aimed to identify the level of convergence and divergence on the concept of leadership and the role of production leaders in the Stamping area of Road segment of industrial organization Bemetal, represented by leaders at the tactical and operational levels (TOL) in relation to the leadership profile recommended by strategic level (EL), from 2021 to April 2023, when a structural change occurred. As an analytical category, leadership was understood as the ability to influence people to carry out tasks, in order to achieve goals and objectives. The styles used as reference were the transactional and transformational leadership style based on Burns (1978) and Bass (1985). The methodology applied was the simple qualitative case study strategy, with data collection being carried out through document consultation, direct observation and sixteen semi-structured interviews via video conference with the company's leaders. Thematic content analysis, with semantic categorization, revealed that tactical-operational leaders reflect a transactional style, while the strategic level idealizes a transformational style, investing in training focused on interpersonal skills. In the end, the study presents a theoretical-empirical model for carrying out future studies.

Keywords: Leadership; Transactional Leadership; Transformational Leadership; Leader's Role.

[Submetido em 28-01-2024 – Aceito em: 19-08-2022 – Publicado em: 06-12-2024]

¹ *povrosnek@gmail.com* Graduado em Administração- Habilitação em Comércio Exterior, Universidade Positivo, 2005; Graduando em Engenharia de Produção, Centro Universitário Dom Bosco; Especialista em Logística e Cadeia de Suprimentos, Faculdade de Ciências Sociais e Aplicadas do Paraná, 2016; Especialista em Gestão Empresarial, Controladoria e Finanças, Faculdade de Ciências Sociais e Aplicadas do Paraná, 2018; Mestre em Administração, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2023.

² *jacometti@utfpr.edu.br* Graduado em Ciências, Universidade Estadual do Norte do Paraná, 1992; Mestre em Administração, Universidade Federal do Paraná, 2002; Especialista em Contabilidade Gerencial e Auditoria, Universidade Estadual do Norte do Paraná, 1994; Especialista em Gestão em Qualidade Total e Desenvolvimento Gerencial, Universidade Estadual do Norte do Paraná, 1996; Doutor em Administração, Universidade Federal do Paraná, 2013.

Introdução

Liderança é um tema que desperta interesses nos mais diversos contextos organizacionais e qualquer organização busca desenvolver o elemento humano e identificar líderes que possam assumir desafios e conduzir processos de gestão de maneira eficaz (Reddin, 1989). De acordo com Araújo (2011), não existe uma definição consensual para o tema liderança, havendo diferentes conceitos em função da especificidade de cada investigação e da abordagem de cada autor.

Santos, Costa, Tomazzoni, Balsan e Tonin (2018) corroboram, destacando que a temática liderança é bastante pesquisada, apesar de ainda não se ter uma concordância na sua definição, apresentando dificuldade de conceituá-la e o que é ser um líder (Pereira, Santos, & Laurini, 2022). A liderança “é a responsável por definir as estratégias que possibilitem a entrega das demandas dos clientes internos ou externos” (Silva, Santos, & Marques, 2022, p.24).

O leque de habilidades necessárias para um líder exercer a liderança (seja chefe, supervisor, coordenador ou gerente) deve ser amplo, composto por habilidades técnicas e de gestão.

Dentre as habilidades do líder, Vergara (2007) entende que liderança envolve um conjunto de competências para exercer influência sobre indivíduos e grupos de forma a combinar habilidades técnica, administrativa e político-negocial, além de se relacionar bem com os outros (competência interpessoal); sendo o seu desempenho avaliado pelos resultados que atinge.

Para Bergamini (1994) e Cerutti, Costa, Pauli e Laval (2023), a liderança tem a capacidade de influenciar um grupo para realizar as metas da organização e acrescentam como destaque o fenômeno grupal.

Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influenciação exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores (Bergamini, 1994, p.103).

Para Marins (2021), ter poder de influência é importante para o líder, mas não é determinante, uma vez que a prerrogativa do cargo de liderança, atribuída ao indivíduo, pela organização, já caracteriza a necessidade de os liderados seguirem suas orientações, independente do poder de influência desse líder.

É importante levar em conta que, “embora o líder seja quem geralmente inicia as ações, os seus seguidores precisam ser sensíveis a ele, isto é, levá-lo em conta naquilo que diga respeito às suas ideias e programas” (Bergamini, 1994, p.103).

O líder necessita de uma gama de conhecimentos e habilidades que, ao serem utilizadas, lhe possibilita transformar estratégias em ação (Vergara, 2007). E, para isso, o líder precisa buscar formas de manter o seu aprendizado contínuo, aprimorar suas habilidades e atuar de forma que o seu time busque os objetivos estabelecidos pela organização (Borges & Volta, 2020).

Vergara (2007) reforça, ainda, que a própria atuação do líder gera aprendizagem contínua que, como consequência, cria elementos que o ajudam a construir o seu estilo de liderança. Neste trabalho, foram abordados os Estilos de Liderança Transacional e Transformacional, desenvolvidos por Burns (1978) e que teve sua sequência com Bass (1985).

Caso em estudo, especificação do problema e objetivos

O objeto de estudo foi a empresa Bemetal (nome fictício), mediante a seleção do setor de produção das linhas de Estamparia do segmento Rodoviário. No ano de 2021, o Conselho Administrativo da Empresa decidiu fazer uma reestruturação organizacional que exigiu um acompanhamento contínuo, pois pretendia-se sair de um modelo centralizado de negócios para um modelo descentralizado. Esta ação criou cinco novas áreas de negócios na organização, transformando a sua dinâmica de gestão. Novos desafios surgiram em todos os níveis e houve grande impacto nas equipes de gestão de produção que sofreram com a fragmentação do conhecimento, ao terem suas equipes divididas entre as novas áreas de negócios. Este problema da fragmentação gerou a necessidade de contratar novas lideranças para preencher as lacunas que ficaram e reconstruir as equipes para terem flexibilidade e agilidade no atendimento das demandas diárias da manufatura.

Exposto o problema deste novo contexto organizacional, a presente pesquisa teve por objetivo geral: identificar o nível de convergência e divergência dos aspectos que compõem o perfil de liderança dos líderes de produção da área de Estamparia do segmento Rodoviário (Nível Tático e Operacional - NTO); e o perfil de liderança preconizado pela Gestão Estratégica (NE) da Unidade de Negócios na Bemetal, uma empresa de grande porte do setor metalmecânico, localizada no Rio Grande do Sul, Brasil, no período de 2021 até abril de 2023. E, para tanto, buscou:

- 1) Identificar o perfil de liderança definido pelo Nível Estratégico (NE) composto pela Gestão de RH e do segmento Rodoviário da Bemetal;
- 2) Identificar o perfil dos líderes de produção da Unidade de Negócios na área de Estamparia, composta pelos setores de guilhotinas, prensas, usinagem e dobra, denominada de Nível Tático e Operacional (NTO);
- 3) Avaliar o nível de aderência do perfil dos líderes de produção do NTO em relação ao perfil esperado pelo NE da empresa.

Justificativas teórica e prática

O tema liderança mostra-se como uma fonte rica de oportunidades de estudo, visto que cada organização e cada indivíduo são únicos, com culturas e percepções distintas dos ambientes da qual fazem parte.

Identificar o perfil de liderança definido pela organização é uma tarefa importante para a compreensão do papel da liderança. Isso requer a análise da missão, visão e valores da organização, bem como dos objetivos e estratégias organizacionais (Lussier & Achua, 2015). Adicionalmente, é necessário considerar as características do ambiente organizacional como cultura, estrutura, tecnologia e outros fatores que podem influenciar o perfil de liderança da organização (Bass & Bass, 2008).

Conhecer o perfil de liderança de uma organização permite um recorte da realidade organizacional e, para isso, é necessário avaliar as características dos líderes existentes na organização como suas habilidades, competências e estilos de liderança (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, 2000). Além disso, é necessário

captar a interação entre líderes e liderados no ambiente organizacional (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Avaliar a aderência entre os perfis preconizados e o real é uma ação importante, pois permite identificar lacunas existentes, trazendo importante contribuição prática para a organização pesquisada e outras similares.

Assim, é necessário avaliar o desempenho dos líderes em relação aos objetivos e estratégias organizacionais, bem como identificar a percepção dos seguidores sobre seus líderes (Avolio & Yammarino, 2013). Esta avaliação das oportunidades existentes para o desenvolvimento da liderança na organização tais como: treinamentos e programas de desenvolvimento de liderança (Day, Fleenor, Atwater, Sturm, & McKee, 2014), traz importante contribuição para as pesquisas sobre o tema, mediante a proposição de um modelo de estudo teórico.

Referencial Teórico

A compreensão dos diferentes estilos de liderança e como eles mudaram ao longo do tempo, é crucial para o campo da gestão de organizações. Dois estilos de liderança que foram amplamente debatidos e aplicados nas últimas décadas são os estilos de liderança transacional e transformacional (Turano & Cavazotte, 2016) e servirão de base para a análise do presente caso.

O estilo transacional se apresenta com ênfase no processo e favorece metas de curto prazo em relação ao estilo transacional que dá ênfase ao relacionamento entre líder e liderados e favorece metas de longo prazo (Behrendth, Matz, & Goritz, 2017; Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; Bass, 1985, 1990).

O Quadro 1 destaca as diferenças essenciais entre os estilos de liderança transacional e transformacional, abrangendo o seu enfoque, comportamento do líder, interação, comunicação, cultura organizacional e resultados esperados.

É importante lembrar que esses estilos não são totalmente opostos e podem ser aplicados em diferentes contextos de liderança, dependendo das necessidades da organização e da equipe. Também podem ser utilizados de forma intermitente de acordo

com as habilidades e percepções da liderança (Bass, 1985).

Quadro 1 - Diferenças Entre os Estilos Transacional e Transformacional

Características	Liderança Transcional	Liderança Transformacional
Foco Principal	Tarefas e transações	Inspiração e transformação
Abordagem	Controle e coordenação	Motivação e Inovação
Comportamento do líder	Estabelecimento de expectativas claras, regras e recompensas	Estímulo ao desenvolvimento pessoal e criação de visão compartilhada
Interação	Negociação e troca	Inspiração e referência em valores
Comunicação	Orientada para regras e procedimentos	Comunicação inspiradora e persuasiva
Cultura organizacional	Conformidade e cumprimento de metas	Criatividade, aprendizado e adaptação
Resultados	Alcance das metas	Desenvolvimento de equipes de alto desempenho, inovação e mudança

Fonte: Adaptado de Burns (1978) e Marins (2021).

Estilo de liderança transacional

O estilo de liderança transacional tem suas origens no pensamento de Max Weber, um renomado sociólogo alemão, que estabeleceu os fundamentos da teoria da burocracia no início do século XX. Embora o termo “liderança transacional” não tenha sido explicitamente utilizado por Weber (1991), em sua obra: “Economia e Sociedade”, suas teorias sobre autoridade legal-racional e estrutura hierárquica nas organizações estabeleceram as bases conceituais para esse estilo de liderança.

O autor enfatizou a importância da legitimidade da autoridade nas organizações por meio de regras e regulamentos formais, destacando a racionalização e o controle. Essas ideias não apenas tiveram uma influência profunda na teoria administrativa, mas também foram elementos essenciais para a compreensão da liderança transacional. Nesse contexto, a liderança transacional é caracterizada por líderes que estabelecem expectativas claras, regras e procedimentos; e que recompensam ou punem os seguidores com base no cumprimento destas diretrizes.

Na década de 1930, Kurt Lewin, um psicólogo social e sua equipe de pesquisadores, também contribuíram com o desenvolvimento da liderança transacional, ao introduzir o conceito de “liderança focada em tarefas”, em seus estudos sobre dinâmica

de grupos e seus estilos de liderança autocrático, democrático e liberal (Silva, 2009, p.60). Embora Lewin, Lippitt, & White (1939) não tenham formalizado uma teoria específica sobre liderança transacional, suas pesquisas destacaram como recompensas e punições influenciam o desempenho dos seguidores. Esta descoberta estabeleceu uma conexão mais forte entre controle e liderança, fornecendo ideias essenciais que posteriormente foram incorporadas ao conceito de liderança transacional.

A partir destas influências iniciais, estudiosos como Douglas McGregor e Rensis Likert contribuíram para a consolidação da liderança transacional como uma teoria distinta e aplicável à gestão organizacional. Por exemplo, McGregor (1960) desenvolveu as Teorias X (trabalhadores não gostam de assumir responsabilidades) e Y (trabalhadores gostam de assumir responsabilidades), que exploram diferentes abordagens dos líderes em relação aos seus seguidores, incluindo aspectos transacionais como recompensas e punições. Já Likert (1967) enfatizou a importância da liderança baseada em sistemas de recompensas e sanções para alcançar o desempenho desejado nas organizações.

Pereira, Santos e Laurini (2022) relatam que no modelo transacional (Burns, 1978), o líder foca nos contextos de processos administrativos e na burocracia a fim de atender as demandas da organização. A interação entre líder e liderado é estimulada mediante uma relação de troca ou recompensas que, de alguma forma, despertam os interesses do líder e liderados. A intervenção direta do líder ocorre somente quando um padrão estabelecido não é alcançado, a fim de corrigir o direcionamento para atingimento da meta (Marins, 2021; Bass, Avolio, Jung, & Benson, 2003).

A relação entre líder e liderados pressupõe uma troca, onde os liderados desempenham de acordo com os objetivos determinados pelo líder, atingindo metas e objetivos e, em troca, o líder os motiva por meio de um acordo, onde as recompensas são extrínsecas à organização (McCleskey, 2014).

Bergamini (1994) descreve a liderança transacional como um tipo de liderança que se aproxima muito mais das formas de comportamento caracterizadas como condicionantes. Nessa estratégia, o líder consegue manter o subordinado preso a si pelo poder formal que possui, habilitado por ele a oferecer vantagens. Trata-se, nestes casos,

de uma transação pura e simples, envolvendo, na maioria das vezes, benefícios de caráter extrínseco. O poder exercido pelo superior, enquanto líder transacional, desaparecerá à medida que não for mais detentor de vantagens que possam ser oferecidas aos subordinados.

A liderança transacional é caracterizada por uma relação de troca entre o líder e o seguidor, na qual o líder oferece recompensas em troca do cumprimento das tarefas pelos subordinados. Pensamento que corrobora com Avolio e Bass (2004) e Gill (2006), que ainda acrescentam que o comportamento dos líderes transacionais tem duas vertentes:

- A recompensa por contingência, que consiste no fato da definição de estratégias entre líder e liderados, que devem ser implementadas para atender as metas definindo o responsável por executá-las; e
- O gerenciamento por exceção ativo, que consiste no fato de o líder definir unilateralmente, metas e regramento que devem ser seguidos pelos liderados e faz o monitoramento de todo o processo.

Estilo de liderança transformacional

Em contrapartida à liderança transacional, a liderança transformacional surgiu como uma alternativa ao modelo transacional e foi proposta por James MacGregor Burns em seu livro: “Leadership” (Burns, 1978).

A teoria da liderança transformacional foi ampliada por Bernard Bass em sua obra: “Leadership and Performance Beyond Expectations”. Bass (1985) desenvolveu uma escala de avaliação para medir as características da liderança transformadora, permitindo uma análise mais precisa deste estilo de liderança. Suas pesquisas contribuíram significativamente para a disseminação e aplicação da liderança transformadora nas organizações contemporâneas.

Resumidamente, o estilo de liderança transformacional, introduzido por Burns e desenvolvido por Bass, representa uma abordagem que vai além do simples controle e recompensas (Burns, 1978; Bass, 1985), mesmo com as diferentes influências sociais que ambos os autores receberem em suas formações acadêmicas e contextos políticos sociais

distintos (Calaça & Vizeu, 2015).

Bergamini (1994), em sintonia com Burns (1978), descreve a liderança transformacional como um processo de influência embasado no respeito entre líder e liderados. Onde o líder preza pelo bom ambiente de trabalho e se preocupa com as necessidades dos liderados, tanto para a realização das atividades e atingimento das metas organizacionais, quanto para o desenvolvimento do indivíduo pessoal e profissional durante o processo.

Liderança transformacional ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem uns com os outros, de tal maneira que os líderes e seguidores motivam uns aos outros a níveis mais elevados de motivação e moralidade (Burns, 1978, p.27).

Os líderes transformacionais inspiram e motivam seus seguidores, estimulando a inovação e promovendo um senso de propósito compartilhado. Tem foco na delegação de atividades ao grupo de trabalho. Neste modelo de liderança, existe a interação recíproca entre líder e liderados e o processo de liderança ocorre de forma fluída em ambas as direções a fim de alcançar os objetivos organizacionais (Pereira, Santos, & Laurini, 2022). Como consequência, ocorre uma troca de conhecimento e informação entre as duas partes, os líderes podem ensinar, e ao mesmo tempo, aprender com os liderados (Marins, 2021).

O líder transformacional dispensa o uso de poderes e se baseia na confiança e no autodesenvolvimento ao delegar tarefas (Santos et al., 2018). Segundo Freitas (2006), um líder que, através da sua visão pessoal e da sua energia, inspire os seus seguidores e tenha impacto significativo na sua organização, pode ser chamado de líder transformacional. Ainda, Nascimento (2017) destaca que a liderança transformacional estabelece uma relação positiva em um grupo de trabalho, relacionado à confiança que um líder pode transcender aos liderados. Assim, a liderança transformacional pode alcançar a eficiência de um grupo (Pereira, Santos, & Laurini, 2022).

Esta abordagem tem-se mostrado uma boa alternativa nos contextos modernos de liderança, onde a mudança e a adaptação são cruciais para o sucesso organizacional.

Bass (1985) afirma, ainda, que os líderes transformacionais são indivíduos que

possuem como habilidades o autoconhecimento, inteligência emocional e boa habilidade de comunicação, as quais são importantes no processo de influência do grupo. E reforça quatro componentes comportamentais presentes, que são:

- A influência carismática, onde o alto nível de autoconfiança e autoestima do líder estimula os liderados de tal maneira que os mesmos seguem todas as orientações do líder com afinco, devido à construção de uma conexão emocional entre os liderados e o líder;
- A motivação inspiracional, onde a habilidade de comunicação do líder ajuda a criar significado nas ações que os liderados devem realizar, o que consequentemente lhes trarão ganhos coletivos;
- O estímulo intelectual, onde o líder estimula os liderados a sempre buscarem o desenvolvimento profissional, estimulando a busca por novos desafios;
- O acompanhamento individualizado, onde o líder acompanha o desenvolvimento de um liderado individualmente, dando orientações e *feedbacks* sobre seu desenvolvimento.

Cabe salientar que o referencial teórico sobre liderança não se esgota com os dois estilos que foram selecionados no presente caso. Outras abordagens teóricas podem e devem ser exploradas pelos pesquisadores em estudos futuros, tais como: a teoria do estilo ideal de liderança (Lewin, 1939), a teoria da grade gerencial (Blake & Mouton, 1966), teoria do caminho/objetivo (House, 1971), a teoria da liderança situacional (Reddin, 1989), entre outras.

Na próxima seção, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para identificar, no caso estudado, o nível de convergência e divergência dos aspectos que compõem o perfil de liderança dos líderes de produção da área de Estamparia (NTO); e o perfil de liderança preconizado pela gestão estratégica (NE) da Unidade de Negócios Rodoviário da Bemetal, com base no conceito de liderança transacional e transformacional.

Procedimentos Metodológicos

A metodologia é o conjunto de ferramentas utilizadas para realizar a coleta de dados do estudo, define como foi feita a análise dos dados e de que forma as informações obtidas a partir desta análise possibilitam validar ou não a proposta de resolução do problema de pesquisa (Alexandre, 2021). Ainda, de acordo com este autor, o método é sinônimo de regra, entendimento, formato, caminho, maneira de proceder e agir, não sendo neutro e seu emprego envolve uma escolha epistemológica.

Nesta pesquisa, foi utilizada a estratégia de estudo de caso qualitativo, que permite entender o fenômeno em seus aspectos sociais e econômicos do ponto de vista dos indivíduos impactados diretamente pelo fenômeno, de modo a identificar os seus pontos de destaque (Creswell, 2010).

Segundo Gil (2009), o estudo de caso corresponde a um método imersivo de pesquisa que visa à exploração de um objeto bem delimitado, que pode ser uma realidade, uma organização, ou uma situação-problema. Estes objetos são tecnicamente denominados de unidades-caso, cuja delimitação não é tarefa simples. É preciso esforço e cuidado para traçar os limites de um objeto de pesquisa. A totalidade de um objeto físico, biológico ou social, é uma construção intelectual e os critérios de seleção dos casos variam de acordo com os propósitos da pesquisa (Bahia, Belo, Ferreira, & Souza, 2023).

Delimitação e delineamento da pesquisa

A área delimitada para o estudo foi o setor de produção das linhas de Estamperia do segmento Rodoviário que atende diversas Unidades de Negócios da Indústria Bemetal. A Diretoria da empresa permitiu o acesso a documentos organizacionais e a informações relevantes para a contextualização das categorias analíticas propostas. Também foram consideradas notas de campo obtidas mediante observação direta de um dos pesquisadores, que atuou como funcionário durante a realização da pesquisa na indústria investigada.

De acordo com Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), a documentação como conceito vai além de textos escritos ou impressos, não escritos como imagens, vídeos entre outros e auxiliam a contextualizar os processos históricos e socioculturais.

A análise documental das fontes secundárias subsidiou a elaboração do roteiro de

entrevista semiestruturado em sintonia com a realidade vivenciada pelos funcionários entrevistados. As dezesseis entrevistas realizadas foram gravadas e transcritas, tendo o consentimento do público-alvo envolvido, conforme mostra o Quadro 2, configurando dois grupos: o grupo NTO composto por dois coordenadores de produção e onze líderes de produção de três turnos de trabalho da área de Estamparia; e o grupo NE composto por três representantes, sendo a coordenação de recursos humanos, o analista de comunicação e o gerente do segmento rodoviário, abrangendo todos os ocupantes dos cargos de chefia da Unidade de Negócios Rodoviário da empresa.

Quadro 2 - Relação de Entrevistados

Código	Cargo	Nível	Sigla
COOR1	Coordenador de Produção	Tático	NTO
COOR2	Coordenador de Produção	Tático	
Líder 1	Líder de produção	Operacional	
Líder 2	Líder de produção	Operacional	
Líder 3	Líder de produção	Operacional	
Líder 4	Líder de produção	Operacional	
Líder 5	Líder de produção	Operacional	
Líder 6	Líder de produção	Operacional	
Líder 7	Líder de produção	Operacional	
Líder 8	Líder de produção	Operacional	
Líder 9	Líder de produção	Operacional	
Líder 10	Líder de produção	Operacional	NE
Líder 11	Líder de produção	Operacional	
GER-ROD	Gerente do Segmento Rodoviário	Estratégico	
GER-RH	Gerente de RH	Estratégico	
COM-RH	Analista de Comunicação do RH	Estratégico	

Procedimentos de coleta de dados

Os dados secundários obtidos na análise documental permitiram contextualizar o caso em si, de forma a se construir o roteiro de entrevistas semiestruturado, além de terem contribuído no processo de triangulação dos dados (Bahia et al., 2023), reforçando os achados obtidos nas entrevistas.

A coleta dos dados secundários também ocorreu através de plataformas de pesquisa como Google Acadêmico, Café da Capes, periódicos nacionais e internacionais, entre outros, a fim de identificar artigos e livros utilizados como base teórica para o desenvolvimento do estudo proposto. Dados de portais eletrônicos, relatórios e documentos da empresa também foram utilizados na análise.

Para a coleta de dados primários, além da observação direta, a técnica escolhida foi a entrevista semiestruturada, mediante a utilização de um roteiro pré-definido para cada um dos grupos investigados.

As questões foram estruturadas a partir da base teórica abordada, da análise documental e da observação direta, mas permitiu a realização de perguntas complementares e esclarecimentos adicionais durante as entrevistas, conforme o entrevistador julgasse necessário (Flick, 2004).

As entrevistas foram realizadas individualmente em vídeoconferência e gravadas através da plataforma Google Meeting. Na sequência, os relatos foram transcritos e revisados de forma que mantivessem a integridade das respostas, de acordo com os relatos dos entrevistados. As questões abertas tiveram por objetivo entender a percepção dos entrevistados em relação ao tema liderança.

Durante as entrevistas, o roteiro principal permitia espaço para novas percepções que surgiram no decorrer da coleta de dados. As questões pré-definidas buscaram coletar informações para validar aspectos teóricos da pesquisa.

Procedimentos de tratamento e análise de dados

A análise de conteúdo temática dos documentos, das notas de campo e das entrevistas transcritas foi realizada tendo como “base três polos cronológicos: 1) a pré-análise; 2) a extração do material; 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação” (Bardin, 1977, p.95).

A triangulação dos dados, combinou métodos e fontes de dados qualitativos (entrevistas, observação direta e notas de campo, documentos, relatórios e outros). A técnica de análise de conteúdo temática dos dados primários e secundários permitiu complementar e validar os resultados obtidos (Camalhão & Camalhão, 2022).

A organização e análise das transcrições ocorreram no sentido de possibilitar a construção do corpus da pesquisa de forma a respeitar os critérios de validade qualitativa, tais como: exaustividade, homogeneidade, exclusividade, objetividade e adequação ou pertinência (Bardin, 1977; Cavalcante, Calixto, & Pinheiro, 2014; Mendes,

2017).

Seguindo o processo, foram identificadas as unidades de registro, realizada a categorização semântica e a identificação da unidade de contexto, que possibilitaram a codificação e categorização dos principais termos abordados (Bardin, 1977), conforme mostra o Quadro 3.

Quadro 3 - Exemplo da Categorização Semântica para o Código “Resultado”

Unidade de contexto	Unidade de registro	Entrevistado	Código
<i>“Liderança é a questão de unir, né? A diretriz, o norte da empresa. Vamos pensar assim, não é? Então, as ações de uma equipe de um grupo, de uma empresa. Em prol de um resultado, então acho que é isso que... vamos dizer, é o que definiria como liderança num papel corporativo, né?”</i>	Unir	COOR2	Resultado
<i>“Capacidade, então, engajar o pessoal para. Para fazer o resultado”</i>	Capacitar Engajar	Líder 5	Resultado

Resultados e Discussões: Convergências e Divergências

Após finalizar a análise de conteúdo temática, foi possível identificar os pontos de convergência e divergência entre os níveis estratégico (NE) e tático/ operacional (NTO) da organização, envolvendo as lideranças da Estamparia da Unidade de Negócios Rodoviário, com relação ao tema liderança. Inicialmente, foram explorados os tópicos: papel do líder, características e valores do líder e recursos disponíveis para exercer a função de liderança. Isso possibilitou a descrição do contexto do caso em si com base na visão da organização, em relação à visão das lideranças e vice-versa.

As análises mostraram que a equipe de líderes do NTO, representada pelos coordenadores e líderes de equipe, conceitualmente, entendem a importância da liderança como entidade responsável por influenciar as equipes para alcançar os objetivos (Cerrutti, 2023; Stogdill, 1950; Fernandes, Siqueira, & Vieira, 2014; Bergamini, 1994). A liderança do NTO atua neste sentido (Marins, 2021), gerindo recursos disponíveis e promovendo o desenvolvimento dos colaboradores, sempre focando em atingir metas e objetivos organizacionais. Pensamento e prática que converge com o perfil esperado pelo NE, que representa a visão da organização.

No entanto, de acordo com os relatos, diante da realidade das rotinas diárias, o NTO tem dado mais ênfase à busca de resultados. Assim, estes líderes estão mais alinhados com o perfil transacional, no sentido de buscar o cumprimento das metas de acordo com as regras (burocracia) e objetivos estabelecidos pela empresa. Não é que o desenvolvimento dos colaboradores não ocorra, mas ele se mostra, exclusivamente, em função do resultado do processo e não no resultado baseado no desenvolvimento do colaborador (Calaça & Vizeu, 2015; Burns, 1978). Já as expectativas e ações de desenvolvimento comportamental para as lideranças do NE se alinham ao perfil de liderança transformacional visando buscar desenvolver lideranças capazes de promover engajamento (Santos et al., 2018). e “exaltar um ideal comum compartilhado pelo grupo” (Calaça & Vizeu, 2015, p.127), onde:

O foco da liderança transformacional é sobre o papel do líder no desenvolvimento, envolvimento e transformação de sua equipe de trabalho, por meio de estímulos intelectuais, comunicação inspiradora das expectativas, fornecimento de visão, expectativa de desempenho e valorização das atividades. [...], focaliza na criação e recriação do ambiente, sendo o líder, um agente de mudança (Weymer & Moreira, 2017, p.26).

Em relação aos quatro valores organizacionais destacados pela Bemetal, que servem de base para orientar as ações das lideranças de todos os níveis da organização, as análises mostram cenários distintos, a saber:

- 1) O valor resultado está bem fixado na mente das lideranças, sendo um tema que eles demonstram dar mais atenção em suas atividades diárias;
- 2) O valor pessoas também se mostrou importante para as lideranças, mas inicialmente no sentido de fazer o resultado acontecer. Fato que diverge da expectativa do NE que espera atender as pessoas mais no sentido das demandas de bem-estar no trabalho para, como consequência, gerar resultados;
- 3) Quanto ao valor clientes, é fato que todas as ações de uma organização são em função deles, no entanto, nos relatos das lideranças, o cliente é pouquíssimo citado e pode ser mais divulgado para as equipes em relação a sua importância para a organização;

4) O valor sustentabilidade praticamente não foi mencionado. Devido a isso, é uma oportunidade de a organização criar ações mais robustas a fim de suportar a liderança a tornar esse valor mais presente nas rotinas diárias das lideranças e junto a suas equipes.

Referente aos recursos disponíveis para a liderança exercer suas atividades, a percepção das lideranças do NTO é de que existem recursos para garantir que as demandas de produção sejam realizadas e recursos para desenvolvimento dos colaboradores.

Em relação aos recursos para atender as demandas de produção, existe convergência entre o NTO e o NE, no sentido de entender que as áreas de suporte, como manutenção e logística, devem melhorar o nível de serviço para atender as demandas da Estamparia e não impactarem negativamente.

A disponibilidade de recursos para o desenvolvimento das lideranças e de seus liderados, mostrou-se evidente e relevante para a organização e para as lideranças da Unidade de Negócios investigada. (Saito & Dias, 2012; Senge, 2018). Mostrou também uma base de desenvolvimento da gestão do conhecimento na organização, através de diversos programas e iniciativas para desenvolvimento individual das lideranças como o Programa “Camisa 10”. Os planos de treinamento e capacitação, favorecem o futuro alinhamento de expectativas do NE de que o NTO alcance o perfil de liderança desejado e que se adeque mais ao estilo transformacional, onde a liderança estimula o desenvolvimento pessoal e profissional dos liderados e, como consequência, auxiliaram a reduzir gaps de inteligência emocional e comunicação assertiva identificados no decorrer das análises (Silva & Burger, 2018).

Outros aspectos organizacionais importantes e que impactam as atividades da liderança são os fluxos de informação. Estes seguem em desenvolvimento, pois existem fluxos que devem abranger a empresa na totalidade e os fluxos mais personalizados que focam nas unidades de negócios.

A sazonalidade também é um ponto de atenção, pois obriga as unidades de negócios a ajustarem o quadro de pessoal consoante às demandas de mercado, fato que impacta no planejamento do desenvolvimento das lideranças no médio e longo prazo.

Comparação das análises sobre liderança e o papel do líder

As questões utilizadas para explorar esse tema foram: “Defina liderança e o papel do líder” e “Como a organização define liderança?”, sendo utilizadas nos questionários dos grupos NE e NTO.

Ao analisar os dados, foi possível observar uma convergência na definição de liderança, com destaque para ações como guiar, conduzir, influenciar e motivar. Quanto ao papel do líder, há um consenso sobre sua importância na organização, sendo um exemplo para a equipe, apoiando suas atividades e promovendo o desenvolvimento profissional. No entanto, enquanto no NTO há uma ênfase nos resultados, o NE valoriza mais o cuidado com as pessoas, priorizando o bem-estar dos colaboradores antes da eficiência em alcançar metas.

Assim, a partir da comparação das análises da visão estratégica da empresa em relação à percepção das lideranças, foi possível sintetizar o conceito de liderança que se buscou aplicar no caso estudado como: “A capacidade de exercer influência em um grupo de pessoas para trabalharem como uma equipe em busca de um objetivo comum”.

Esta é uma definição que corrobora com a capacidade de influência que a liderança deve ter, de acordo com Cerrutti (2023), Stogdill (1950); Fernandes, Siqueira, & Vieira (2014) e Berngamini (1994). Entretanto, mais voltada ao estilo transacional, pois destaca a importância do resultado a ser alcançado, deixando o sentido mais focado na burocracia, uma vez que existe uma “entrega” para ser feita.

Já a síntese do papel do líder que se identificou foi: “Ser o ator responsável por exercer a liderança diante de uma equipe de pessoas, dentro de um contexto organizacional, atuando como representante dos interesses da organização, ao mesmo tempo que tem a responsabilidade de fazer a gestão dos recursos disponíveis e de promover o engajamento e desenvolvimento dos colaboradores da equipe, a fim de atingir as metas e objetivos organizacionais”.

Também na síntese do papel da liderança identificada observa-se mais características transacionais, pois destaca o papel do líder como representante da organização que precisa garantir que um conjunto de regras seja cumprido (burocracia)

pela equipe a fim de alcançar resultados (Marins, 2021, p.33), onde o estilo autoritário abordado por Goleman (2015, pp. 34-35) ou da liderança contingencial (Almada & Policarpo, 2016, p.12), também se mostram mais próximos.

É importante destacar que na liderança transacional não significa que a liderança não estará próxima dando suporte ao time. O que ocorre é que o foco deste acompanhamento, no caso estudado, está no sentido de garantir que as demandas passadas para a equipe sejam efetivamente cumpridas e dentro do prazo. O foco está no desenvolvimento dos processos e não nas pessoas (Bass, 1985). Diferente do que ocorre no estilo transformacional que foca uma interação maior entre líder e liderados a fim de se buscar o desenvolvimento dos liderados (Pereira, Santos, & Laurini, 2022; Bass, 1985).

Comparação das análises sobre características e valores do líder

As questões utilizadas para explorar as características e valores organizacionais que a liderança deve apresentar e ou desenvolver durante a jornada da liderança, para o NTO foram: “Quais são as características e valores que a organização espera de você como líder?” e “Quais são os valores que a organização espera que você incorpore como uma liderança em sua trajetória dentro da organização?”. E para o NE foram: “Quais são as características essenciais que a organização espera de seus líderes? E: “Quais são os valores e que a organização espera que seus líderes incorporem em seu comportamento?”.

Valores organizacionais foram entendidos como: “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a condutas ou metas organizacionais desejáveis, que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou ambos” (Tamayo & Borges, 2001, p.343).

Nos documentos identificou-se que a Bemetal possui quatro valores que considera balizadores essenciais dentro de sua estratégia organizacional e consequentemente referência para suas políticas de desenvolvimento e orientação das lideranças e que são a visão do NE, a saber: 1) Clientes: que são a razão da existência da organização; 2) Pessoas: pois são as pessoas que fazem a organização funcionar em todos os níveis; 3) Resultado: pois é a forma de garantir a longevidade da organização; e 4) Sustentabilidade: pois entendem que devem construir um negócio ético, inclusivo, social e ambientalmente responsável, que deixe um legado para as próximas gerações.

Ao comparar os resultados das análises e tendo, como referência, os quatro principais valores organizacionais mencionados, foi possível identificar convergência, no sentido de que os valores são compreendidos como elementos importantes na construção do perfil da liderança, uma vez que atuam como balizadores das ações do indivíduo durante sua atuação como líder dentro da organização, sendo que as ações dos indivíduos também são influenciadas por suas características pessoais. Os significados de cada valor são apresentados a seguir:

Clientes: reconhecer e refletir a importância do cliente para a organização são elementos essenciais nas práticas diárias. Embora haja uma ênfase implícita no valor dos clientes para o NE, ocorre divergência devido à falta de menções diretas sobre sua importância nas operações que revela uma lacuna na divulgação de seu papel central. É necessário mais clareza e comunicação no NTO para garantir que a visão do valor que se dá ao cliente seja verdadeiramente incorporada às atividades diárias da empresa.

Pessoas: a importância das relações interpessoais e a comunicação bem-sucedida impulsionam a criação de um ambiente de trabalho favorável. O engajamento e o senso de responsabilidade dos funcionários são fundamentais para garantir uma entrega eficaz, ao passo que o crescimento pessoal e o reconhecimento contribuem de forma significativa para o sucesso da organização, estimulando maior produtividade. Neste aspecto houve convergência entre os dois grupos.

Resultado: em relação ao valor resultado, as análises de conteúdo, mostraram que os líderes do NTO se mostram mais orientados para o resultado, direcionando suas capacidades a fim de atingir resultados positivos para a empresa. Já o NE também foca em resultados, mas com ênfase no sentido de ser uma consequência da gestão de pessoas. Portanto, existe uma divergência em relação ao modus operandi para gerar resultado, onde para o NTO o foco é no resultado a partir do processo e para o NE o resultado deve se dar com foco a partir das pessoas.

Sustentabilidade: neste tema, ocorre divergência, pois o NTO tem um entendimento limitado da importância da sustentabilidade nos negócios da organização com foco no impacto social e na visão sistêmica, mas que não apresenta exemplos concretos de como isso é aplicado na rotina. Essa falta de conexão entre a conscientização

e a implementação de práticas sustentáveis cria uma divergência que exige iniciativas mais claras do NE para orientar as lideranças do NTO. Apesar de reconhecer estrategicamente a relevância do assunto, a falta de exemplos sólidos de ações dificulta o progresso das lideranças neste aspecto.

Comparação entre os perfis de liderança NTO e o esperado pelo NE

As questões utilizadas para explorar o perfil das lideranças no NTO foram: “Qual é o seu estilo de liderança?. “O seu estilo de liderança promove o engajamento, a motivação e o desenvolvimento da sua equipe? E: “Você acredita que o perfil da sua equipe atual favorece o seu estilo de liderança?”. Para o NE a questão foi: “A organização acredita que o perfil de liderança atual está alinhado com as características e valores esperados? Em caso negativo, quais são as lacunas identificadas?”

A análise revelou que os líderes do NTO têm diferentes percepções sobre os estilos de liderança (Goleman, 2015), mostrando abordagens variadas, como a situacional, focada em resultados, dinâmica, democrática, referencial, pacificadora e construtiva (Silva, Santos, & Marques, 2022). Estes estilos são baseados nas experiências pessoais ao lidar com suas equipes.

Os efeitos desses estilos na motivação e no desenvolvimento das equipes são geralmente percebidos de maneira positiva. O diálogo aberto, o apoio e a participação na tomada de decisões contribuem para um ambiente de trabalho excelente (Silva, Santos, & Marques, 2022; Goleman, 2015). No entanto, surgem divergências quanto ao engajamento das equipes e há dificuldades em alinhar alguns subordinados ao estilo de liderança que se pratica na empresa.

Recursos disponíveis na organização para desenvolver a liderança

As questões utilizadas para explorar a percepção dos recursos disponíveis e a satisfação das lideranças com esses recursos, para as lideranças do NTO foram: “Quais recursos a organização disponibiliza para lhe auxiliar em suas demandas de liderança? E: “Você está feliz exercendo a função de liderança no momento? Explique.” Para o NE, as questões foram: “Fale sobre a comunicação e a inteligência emocional no exercício da liderança”, “Quais medidas a organização está tomando para alinhar o perfil de liderança

atual com as expectativas da organização?", "Indique alguns exemplos de ações de desenvolvimento de liderança que tiveram sucesso parcial ou nenhum sucesso" e "Indique alguns exemplos de ações de desenvolvimento de liderança que tiveram sucesso".

Os recursos de uma organização podem ser tangíveis e intangíveis, como máquinas e equipamentos, processos organizacionais, fluxos de informação, conhecimento, tecnologias, e as pessoas qualificadas que fazem a organização funcionar.

As análises mostraram que no NTO, as lideranças entendem que os recursos têm duas funções distintas: 1) os recursos para apoiar a produção, que são as áreas de suporte como manutenção e logística que foram as mais mencionadas, e que podem ser acionadas pela liderança para dar suporte na realização de uma rotina ou na solução de um problema; e 2) os recursos para desenvolver pessoas, que são todos os meios disponibilizados pela organização com a finalidade de promover a capacitação e a aprendizagem do colaborador, para ele se desenvolver pessoal e profissionalmente.

Em relação aos recursos para suporte à produção, conforme as análises realizadas, os departamentos de manutenção e logística têm um impacto negativo nas operações de produção, o que tem gerado dificuldades para atender às demandas diárias. Isso não apenas prejudica o desempenho e a eficiência, mas também mina a motivação dos colaboradores, resultando em insatisfação. É fundamental que a liderança saiba lidar com os conflitos para manter o engajamento diante destas dificuldades.

Além disso, a área de engenharia também é mencionada por sua influência na produção, principalmente devido à falta de proximidade e ao adiamento das medidas de suporte.

Os relatos indicam haver convergência entre os níveis de liderança na empresa sobre o impacto negativo dos setores de suporte, como manutenção e logística, na produção. A reestruturação ocorrida em 2021, que dividiu a empresa em cinco unidades independentes em termos estratégicos e responsabilidades, é apontada como uma possível razão para este problema. Essa transformação ainda está sendo desenvolvida e ajustada, afetando a cultura organizacional, pois foi uma grande mudança, conforme demonstram Witczak, Kipper e Grolli (2023); Schein (1989); Reis e Azevedo (2015) e

Souza e Fenil (2016).

Para minimizar este impacto negativo, a empresa implementou grupos de trabalho em todos os níveis para discutir estratégias de transição e adaptação à nova estrutura das unidades de negócio. A sazonalidade do mercado também afeta a demanda da Bemetal, levando à redução do pessoal e prejudicando os esforços de desenvolvimento e qualificação profissional, especialmente no âmbito das lideranças.

Em relação aos recursos para desenvolver pessoas, existe uma convergência positiva no sentido do NTO reconhecer os esforços da organização (NE) em oferecer recursos e estratégias para as lideranças e suas equipes se desenvolverem e se capacitarem, como, por exemplo, o “Camisa 10”, um programa para desenvolver as lideranças do nível operacional.

O Centro de Treinamento da Bemetal tem uma grande infraestrutura utilizada nas capacitações de todos os colaboradores da organização e a Universidade Corporativa Bemetal oferece treinamentos *on-line*, além de incentivar a educação regular, ao oferecer bolsas de estudo.

Há também um programa de *mentoring*, onde um colaborador especialista pode atuar como mentor de outros para suportar seu desenvolvimento profissional, além dos programas de estágio e trainee, que permitem aos colaboradores, que ainda estão cursando a graduação e os que já estão formados, atuar em programas de desenvolvimento profissional.

São ações importantes, pois o aprendizado gerado na organização depende do aprendizado individual (Silva & Burger, 2018).

Os construtos apresentados, que convergem e divergem entre os NTO e NE, são constatações a partir do nível de dificuldade que as organizações enfrentam para implementar suas estratégias de desenvolvimento de lideranças, de forma coesa em todos os níveis da organização.

Isso ocorre por características da própria organização em relação a sua estrutura organizacional, nível de maturidade das lideranças e dos liderados, ineficiências dos

fluxos de informação interno, entre outros.

O Quadro 4 mostra uma compilação dos principais elementos de convergência e divergência identificados na pesquisa.

Quadro 4 - Síntese de Convergências e Divergências entre os NTO e NE sobre o Exercício da Liderança no Caso Estudado

Convergências	Divergências
Definição de liderança: na construção do conceito de liderança, onde verbos como: liderar, conduzir, influenciar e motivar, citados pelos entrevistados, possibilitam definir um conceito comum para a liderança, como: “A capacidade de exercer influência em um grupo de pessoas para trabalharem como uma equipe em busca de um objetivo comum”.	Valor cliente: na divulgação e clareza da importância do cliente de forma que o valor cliente esteja mais presente nas rotinas diárias. A organização não possui produto próprio, depende dos produtos dos clientes. Assim, ao considerar os clientes como um dos quatro principais valores organizacionais, o valor cliente foi pouco citado nas entrevistas.
Papel da liderança: no sentido do líder ser o ator responsável por exercer a liderança no contexto organizacional, sendo o representante da organização. “Ser o ator responsável por exercer a liderança diante de uma equipe de pessoas, em um contexto organizacional, atuando como representante dos interesses da organização, ao mesmo tempo que tem a responsabilidade de fazer a gestão de recursos disponíveis e promover o engajamento e desenvolvimento dos colaboradores da equipe, para atingir metas e objetivos organizacionais.”	Perfis e estilos de liderança: nos relatos dos estilos de lideranças do NTO, considerando suas ações de comunicação e relacionamento com as equipes nas atividades diárias, em relação aos <i>gaps</i> de liderança na comunicação assertiva e na inteligência emocional (dificuldades para estabelecer vínculos e inabilidade para atuar em temas delicados), além dos impactos da rotatividade de lideranças e aspectos mercadológicos, conforme relatos dos entrevistados do NE embasados na pesquisa de engajamento.
Contexto geral: no entendimento do significado da importância dos valores como elementos que auxiliam no processo de construção do perfil da liderança de acordo com as premissas organizacionais.	Valor sustentabilidade: as ações existentes e direcionadas a fomentar a sustentabilidade da organização devem estar mais claras e evidentes para as lideranças NTO a partir de iniciativas advindas também do NE.
Valor pessoas: no sentido da importância de promover o engajamento das pessoas em relação as entregas das demandas. E no desenvolvimento das pessoas, promovendo a valorização e a construção de relacionamentos para possibilitar um ambiente de trabalho saudável e satisfatório.	Comunicação e inteligência emocional: o NE tem entendimento da importância da inteligência emocional e sua influência nas atividades de resolução de conflitos da liderança, ao impactar a habilidade de comunicação. Para os líderes do NTO, essa percepção não é clara. Na pesquisa de clima realizada na empresa, este tema também aparece como uma oportunidade de melhoria no desenvolvimento das lideranças.
Comunicação e inteligência emocional: no entendimento da habilidade de comunicação como ferramenta para auxiliar a liderança a exercer influência sobre os liderados e realizar as atividades diárias.	Valor resultado: em relação ao modus operandi para gerar o resultado, onde para o NTO o foco é no resultado a partir do processo em si, e para o NE o resultado deve se dar com foco a partir das pessoas.
Recursos disponíveis e suporte à produção: existem áreas de suporte à produção que impactam negativamente as rotinas diárias da liderança (Logística e Manutenção).	
Recursos disponíveis e desenvolvimento de pessoas: no sentido do NTO reconhecer o esforço da organização e do NE em oferecer recursos para as lideranças e suas equipes se desenvolverem e se capacitarem, como por exemplo: o Programa “Camisa 10”, para desenvolver as lideranças do nível operacional.	

Fonte: Análise de dados da pesquisa.

Os pontos de convergência se mostram como pontos de acerto e sinergia entre as lideranças dos NTO e NE e que devem ser reforçados. Já os pontos de divergência se mostram como oportunidades para desenvolvimento, colocando em prática a melhoria contínua, onde os próprios colaboradores podem ser envolvidos no processo de solução.

Conclusão

A mudança organizacional ocorrida na Bemetal, em 2021, criou cinco áreas distintas de negócios, mudou toda a estratégia da empresa e reorganizou todos os níveis organizacionais. Na nova Unidade de Negócios Rodoviário, na área de Estamparia, não foi diferente, pois as lideranças dos NTO e NE, precisaram se adaptar para atender as demandas das novas rotinas diárias.

De modo geral, as lideranças do NTO entendem que contribuem com o desenvolvimento de seus colaboradores, mas estão cientes que existem pontos a melhorar individualmente, a fim de atenderem melhor suas equipes de trabalho e gerir conflitos. Vale ressaltar que este estudo é um recorte temporal da Unidade de Negócios Rodoviário, na área de Estamparia, apresentando contextos pertinentes à percepção das lideranças presentes no período considerado pela pesquisa. Caso o mesmo estudo seja refeito futuramente, os resultados encontrados poderão variar.

Os estilos transacional e transformacional foram explorados diante das análises realizadas, a partir das entrevistas de um setor específico de uma indústria. O que não quer dizer que um modelo de liderança é superior ao outro, pois ambos podem evoluir no decorrer do tempo a partir do contexto social e contemporâneo de cada pesquisador que se dispunha estudar o tema (Caçala & Vizeu, 2015). Além disso, o perfil da organização também influencia na adoção de um estilo específico ou de ambos, dependendo do contexto organizacional.

No momento deste estudo, constatou-se que as lideranças do NTO estão mais alinhadas ao estilo de liderança transacional, com foco nos processos e nas entregas, mas sendo direcionadas por ações do NE para se alinharem mais ao estilo transformacional, que tem foco nas pessoas e está mais alinhado ao perfil de liderança desejado pelo NE. Vale lembrar que à medida em que a liderança vai ficando mais experiente, diante do contexto a que ela esteja exposta, pode se utilizar dos dois estilos para direcionar suas

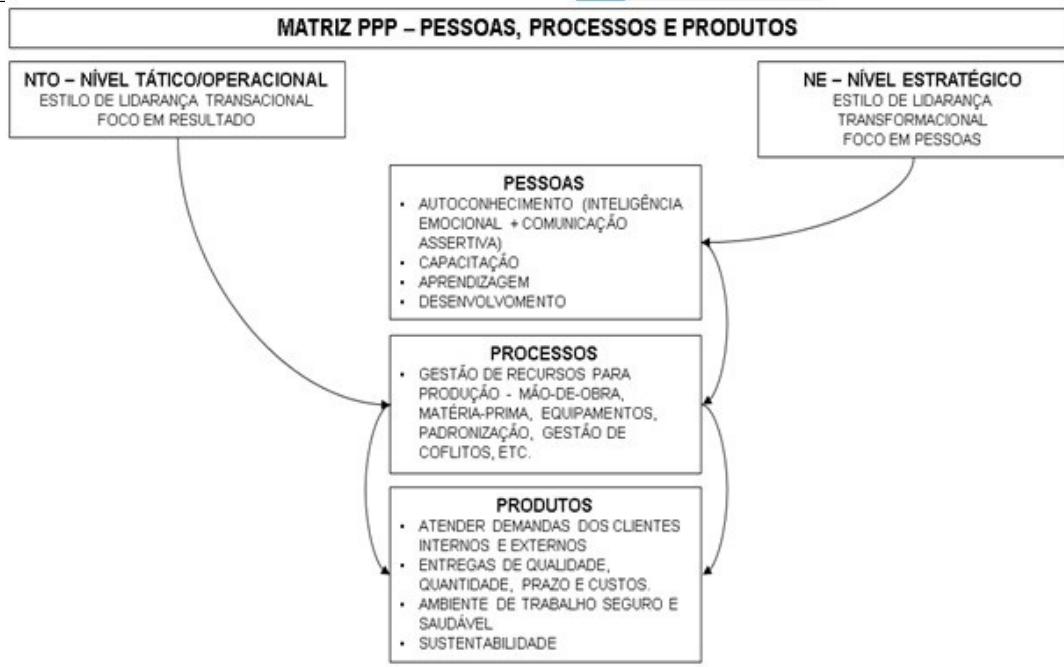
equipes no atingimento das metas organizacionais, conforme previsto por Bass (1985).

A fim de estabelecer uma contribuição teórico-empírica relevante sobre o tema liderança, a partir do presente estudo de caso, foi possível propor um modelo de análise para estudar este tema em casos similares, levando-se em conta a visão teórica sobre liderança transacional e transformacional. Desta forma, apresenta-se a Figura 1 que resume tal proposta. Assim, pode-se propor, para estudos futuros, as seguintes proposições:

Proposição 1: nos Níveis Tático e Operacional (NTO) de uma organização industrial predomina o estilo de liderança transacional, na medida em que as rotinas diárias das lideranças são focadas nas entregas da produção e no resultado em si, visando a manutenção do fluxo produtivo. Logo, a burocracia (hierarquia e procedimentos) para seguir os processos preconizados e a recompensa de realizar as entregas do dia, criam equipes dependentes das lideranças, consomem o tempo da liderança e podem não permitir que a liderança usufrua efetivamente de recursos de desenvolvimento de pessoas disponíveis para ela e seus liderados.

A Proposição 1 leva em consideração que o foco da liderança está em passar orientações aos liderados no sentido de garantir que todos os recursos organizacionais (mão-de-obra, matéria-prima e equipamentos) sejam utilizados para atender as demandas. Na proximidade entre líder e liderados, o líder busca garantir que as suas orientações sejam seguidas. O foco está nos processos em si e a atenção às pessoas fica em segundo plano (Burns, 1978; Bass, 1985).

Figura 1 - Modelo Teórico para Estudo da Liderança em Casos Similares



Proposição 2: no nível estratégico (NE) de uma organização industrial, predomina o estilo de liderança transformacional, em que o foco desejado está no estímulo e na motivação do autoconhecimento e no desenvolvimento dos liderados por meio do uso de recursos de aprendizagem disponíveis e dos cursos de capacitação ofertados. Logo, em função do desenvolvimento de pessoas, criam-se equipes com base humanizada e com conhecimento técnico, que tem baixa dependência da liderança no processo decisório e conscientes de suas responsabilidades para gerar os resultados desejados pela organização.

A Proposição 2 leva em consideração que o foco da liderança está em desenvolver os liderados pessoal e profissionalmente, de forma que ao serem estimulados, os próprios liderados passam a ter atitudes no sentido de buscarem desafios e garantir que todos os recursos (mão-de-obra, matéria-prima e equipamentos) sejam utilizados para atender as demandas. A proximidade entre líder e liderados ocorre a fim de o líder contribuir, de todas as formas ao seu alcance, para que o liderado tenha confiança e suporte para realizar as atividades que lhe forem delegadas ou que ele mesmo busque para se desenvolver, beneficiando o indivíduo e o grupo. Neste caso, as entregas e o atingimento das metas ocorrem em consequência das ações dos liderados, sendo que o foco está nas pessoas (Burns, 1978; Bass, 1985).

Com estas constatações no caso estudado, a partir das Proposições 1 e 2, hipóteses

podem ser elaboradas para serem testadas em estudos futuros.

Durante a pesquisa, outros temas se mostraram como oportunidades de pesquisa, como por exemplo: o processo de gestão da mudança ocorrido a partir do lócus da área de Recursos Humanos, que atuou como mediadora da mudança e o impacto social da sazonalidade do mercado, no processo de ajuste de capacidade e demanda. A mudança no processo de comunicação organizacional, após a nova era das Unidades de Negócios e os aspectos da inteligência emocional das lideranças da empresa, também são bons temas para pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

- Alexandre, A. F. (2021). Metodologia científica: princípios e fundamentos. 3. ed. São Paulo: Blucher.
- Almada, L., & Policarpo, R. V. S. (2016). A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. REGE-Revista de Gestão, 23(1), 10-19.
- Araújo, J. M. C. (2011). Influência da liderança transformacional na confiança e comprometimento organizacionais. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Portugal]. Repositório Científico do IPP. <http://hdl.handle.net/10400.22/515>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set. (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden. http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjprr1602_2
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (Eds.). (2013). Transformational and charismatic leadership: The road ahead. Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- Bahia, P. Q., Belo, R. D. L. S., Ferreira, L. R., & Souza, R. R. C. (2023). A técnica do estudo de caso como estratégia metodológica aplicado na pesquisa científica. Revista de Administração Contemporânea, 3(6), 5955-5984.
- Bardin, L. (1977). Análise de Conteúdo. Edições 70, São Paulo.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York, NY: Free Press
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. (4th ed.). New York, NY: Free Press.
- Behrendt, P., Matz, S., & Göritz, A. S. (2017). An integrative model of leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 229-244.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. RAE-Revista de Administração de Empresas, 34(3), 102-114.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1966). Managerial grid: leadership styles for achieving production through people. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Borges, A. F., & Volta, C. L. C. C. (2020). Evolução da pesquisa sobre empresas familiares no brasil: análise da produção científica no período 2010-2019. Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Porto Alegre, RS, Brasil, 44.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York, NY: Perenium.
- Calaça, P. A., & Vizeu, F. (2015). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: Qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? Cadernos Ebape.BR, 13, 121-135.

- Camalhão, S., & Camalhão, I. (2022). A tese metodológica: metodologia vista como teoria e teoria como metodologia. *New Trends in Qualitative Research*, 14, e592-e592.
- Cavalcante, R. B., Calixto, P., & Pinheiro, M. M. K. (2014). Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. *Informação & Sociedade: Estudos*, 24(1), 13-18.
- Cerutti, P. S., Costa, C., Pauli, J., & Laval, L. C. (2023). Relação entre estilos de liderança e conflitos em empresas familiares. *BBR-Brazilian Business Review*, 20, 518-539.
- Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. (3^a ed.) Porto Alegre, RS: Artmed.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82.
- Fernandes, C.; Siqueira, M.; Vieira, A. (2014). Impact of perceived organizational support on affective organizational commitment: The moderating role of leadership. *Contemporary Thought Journal in Administration*, 8(4), 140-162.
- Flick, U. (2004). Entrevistas semiestruturadas. In U. Flick. *Introdução à pesquisa qualitativa*. (2^a ed.). Porto Alegre, RS: Artmed, p. 89-108.
- Freitas, C. M F. (2006). Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM. [Dissertação de Mestrado, Universidade da Madeira]. <https://silo.tips/download/estudo-da-motivacao-e-da-lideranca-na-industria-hoteleira-da-ram>
- Gil, A. C. (2009). Estudo de caso. São Paulo: Atlas.
- Gill, R. (2006). *Theory and practice of leadership*. London: Sage Publications.
- Goleman, D. (2015). Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- House, J. R. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338. <https://doi.org/10.2307/2391905>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2015). *Leadership: Theory, application, & skill development*. (6th ed.). Stamford, CT: Cengage Learning.
- Marins, D. F. (2021). Competências e estilos de liderança: um estudo em organizações de diferentes origens de controle de capital atuantes no Brasil. [Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo].

Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da FGV.
<https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/bb135f8f-9d58-4694-a789-685d760b0a3f/content>

McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. São Paulo: McGraw-Hill.

Mendes, R. M., & Miskulin, R. G. S. (2017). A análise de conteúdo como uma metodologia. *Cadernos de Pesquisa*, 47(165), 1044-1066.

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.

Nascimento, R. F. N. D. (2017). Liderança transformacional e eficácia grupal: O papel mediador da confiança grupal. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra]. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.

Pereira, J., Santos, A. S., Laurini, M. M., & Vendrame, I. V. (2022). Relação dos estilos de liderança dos gestores com o engajamento no trabalho dos colaboradores de uma empresa do segmento de bebidas. *Administração de Empresas em Revista*, 4(30), 99-128.

Reddin, W. J. (1989). *Eficácia gerencial*. São Paulo: Atlas.

Reis, G. G., & Azevedo, M. C. D. (2015). Relações entre autenticidade e cultura organizacional: o agir autêntico no ambiente organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 16, 48-70.

Sá-Silva, J. R., Almeida, C. D., & Guindani, J. F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História e Ciências Sociais*, 1(1), 1-15.

Saito, L. M., & Dias, S. B. (2012). Os quatro pilares da educação nas organizações de aprendizagem: uma ponte para o sucesso. *Revista Terra e Cultura*, 54(28), 134-141.

Santos, A. S., Costa, V. M. F., Tomazzoni, G. C., Balsan, L. A. G., & Tonin, S. (2018). Percepção dos colaboradores de uma equipe de enfermagem quanto ao estilo de liderança de seu superior imediato. *Revista Ciências Administrativas*, 24(1), 1-12.

Schein, E. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.

Senge, P. M. (2018). *A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende*. (35^a ed.). Rio de Janeiro: Bestseller.

Silva, J. C. (2009). O estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da UnB. https://www.researchgate.net/publication/44207211_O_estilo_de_lideranca_dos_bibliotecarios_de_Brasilia/fulltext/0e5f7681f0c4c08778ff4361/O-estilo-de-lideranca-dos-bibliotecarios-de-Brasilia.pdf

Silva, T. C., & Burger, F. (2018). Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da gestão do conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(1), 7-19.

Souza, E. C. L. D., & Fenili, R. R. (2016). O estudo da cultura organizacional por meio das práticas: uma proposta à luz do legado de Bourdieu. *Cadernos EBAPE.BR*, 14, 872-890.

- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1-14.
- Tamayo, A., & Borges, L. D. O. (2001). Valores del trabajo y valores de las organizaciones. *Psicología Social de los Valores*, 325-352.
- Turano, L. M., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do *The Leadership Quarterly*. *Revista de Administração Contemporânea*, 20, 434-457.
- Vergara, S. (2007). Especial liderança: A liderança aprendida. Rio de Janeiro: FGV-EBAPE. <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/34329>
- Weber, M. (1991). Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. (Vol. 1, n. 5). Brasília: UnB.
- Weymer, A. S. Q., & Moreira, V. R. (2017). O papel da liderança transformacional na reconstrução de significados compartilhados de uma unidade estratégica de negócios da área da saúde. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde*, 6(1), 23-31.
- Witczak, M. V. C., Kipper, L. M., & Grolli, D. (2023). Protocolo de Mudança Cultural para a Relação Homem Máquina. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(7), 11092-11105.