

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE INDAIATUBA

CURSO DE TECNOLOGIA EM COMÉRCIO EXTERIOR

FELIPE FERNANDO MARTIN DOS SANTOS

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA MUDANÇA DA  
ORGANIZAÇÃO**

INDAIATUBA

2019

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE INDAIATUBA

CURSO DE TECNOLOGIA EM COMÉRCIO EXTERIOR

FELIPE FERNANDO MARTIN DOS SANTOS

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA MUDANÇA DA  
ORGANIZAÇÃO**

Trabalho de graduação apresentado por Felipe Fernando Martin dos Santos como pré-requisito para conclusão do curso superior de Tecnologia em Comercio Exterior da Faculdade de Tecnologia de Indaiatuba elaborado sob a orientação da Professor Ricardo Neiva Nobrega.

INDAIATUBA

2019

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE INDAIATUBA

CURSO DE TECNOLOGIA EM COMÉRCIO EXTERIOR

FELIPE FERNANDO MARTIN DOS SANTOS

<b>Banca Avaliadora:</b>	<b>Nota</b>
Prof. Ricardo Sergio Neiva Nobrega	
Prof. Renata Pierrri Lucietto Rossetto	
Talita Escudeiro Sander	

Data da Defesa: 10/06/2019

INDAIATUBA

2019

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a instituição Faculdade de Tecnologia de Indaiatuba e ao Centro Paula Souza que possibilitaram esta jornada até este estágio do curso onde tive total apoio de todo corpo docente.

Agradeço também todos que me ajudaram chegar até aqui.

“Liderança é uma potente combinação de estratégia e caráter.  
Mas se você deve ficar sem um, que seja sem estratégia”.

General H. Norman Schwarzkopf

## **RESUMO**

Nos dias atuais fala-se muito sobre liderança, coaching entre outras conjugações para a palavra, mas o que queremos saber é: quem são, e o que fazem os líderes das grandes organizações? Qual o perfil ideal para se tornar uma referência de liderança? Como desenvolvem o aprendizado e colaboram nas mudanças de alto impacto para a organização? Nesta pesquisa serão abordadas diversas questões que estão relacionadas ao tema “qual o papel do líder na mudança da organização”, tais como: resolução de conflitos, perfis e tipos de lideranças encontrados na atualidade e desafios enfrentados pelas empresas na implementação de mudanças, seja por despreparo dos líderes ou pela própria cultura que cultivaram pelo passar dos anos. As mudanças estruturais, sistêmicas e transformações digitais exigem que os líderes e executivos foquem em diferentes prioridades, além de trabalhar o emocional, motivação e desenvolvimento dos colaboradores. A pesquisa tem como base uma empresa localizada na cidade de Campinas interior de São Paulo, com mais de vinte anos de história e líder no ramo em que atua, tem um único proprietário que dita as diretrizes e possui uma estrutura organizacional verticalizada com cargos gerenciais demasiados. A pesquisa foi baseada em entrevistas realizadas com os colaboradores da organização, onde fora aplicado um questionário e através deste foi realizado um levantamento de dados para chegar até a conclusão da pesquisa.

Palavras Chave: Líder, liderança, mudança organizacional, desenvolvem.

## LISTA DE TABELAS

Gráfico 1: Idade.....	31
Gráfico 2: Gênero.....	32
Gráfico 3: Tempo de Prestação de Serviço.....	32
Gráfico 4: Nível de Instrução escolar.....	33
Gráfico 5: Com relação ao dia-a-dia do gestor.....	33
Gráfico 6: Modelo de recompensa que se espera no atingimento da meta.....	33
Gráfico 7: O gerente possui esse cargo, por mérito ou por ser membro da família.....	34
Gráfico 8: Gerente passa segurança na hora de decidir alguma situação?.....	34
Gráfico 9: Fatores como forma de melhorar sua organização.....	35

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	9
CAPITULO I.....	11
1. Fundamentações Teóricas .....	11
1.1 Conceito de Liderança.....	11
1.2 Por que a mudança é necessária para as organizações? .....	13
1.2.1 Organização.....	13
1.2.2 Mudança.....	14
1.2.3 A Mudança Organizacional.....	15
1.2.4 Importância da mudança organizacional.....	16
1.2.5 Mudança Organizacional e Inovação Organizacional.....	17
1.2.6 Papel da Liderança na Mudança Organizacional .....	18
1.3 Por que a visão é importante para a liderança .....	21
1.3.1 Visão .....	21
1.3.2 A Liderança Organizacional.....	22
1.3.3 Liderança.....	23
1.4 Importância da Visão e Abordagem Inovadora para Liderança .....	24
1.4.1 Teoria da Contingência .....	25
1.4.2 Teoria dos Objetivos .....	26
1.4.3 Teoria da Grade Gerencial .....	26
1.4.4 Teoria do Estilo dos Líderes.....	26
1.4.5 Teoria da Liderança Transformacional.....	27
CAPITULO II .....	29
2. Metodologia .....	29
CAPITULO III.....	30
3.1 Apresentando a Organização.....	30
3.2 Método .....	30
3.3 Análise dos Dados.....	31
3.5 Discussão.....	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	38
Referências Bibliográficas .....	40



## Introdução

O tema liderança atualmente tem um forte apelo tanto aos que lideram, como aqueles que são liderados. Diferentes autores como Kotter, Manz e Chiavenato entre outros descrevem o significado de mudança organizacional de maneira diferente, mas é um fato aceito que a mudança organizacional é importante para negócios sustentáveis e sucesso a longo prazo. Aceitando a grandeza da mudança organizacional e sabendo quais são os passos práticos necessários para fazerem as coisas acontecerem, a próxima pergunta pode surgir em mentes que quem tomará a iniciativa para trazer essas mudanças para as organizações, para tomar medidas práticas e quem será a pessoa em carregar.

Sabendo da importância e implicação da mudança organizacional e admitindo com efeito que mudança organizacional demanda de tempo para que o sucesso seja sustentável, o Líder pode desempenhar um papel fundamental na implementação dessas mudanças, decidindo e tomando as medidas práticas que são necessárias para o processo e qual tipo de liderança se faz necessário para o êxito de uma mudança organizacional.

O comportamento de um líder é crucial para o gerenciamento da mudança organizacional, enquanto o processo de mudança é muito complexo e desafiador. Uma liderança competente e eficaz é necessária para gerenciar uma situação. Gruban destaca que as competências de liderança permitem uma grande relação com a mudança organizacional bem-sucedida e um líder competente pode revelar-se mais eficaz na gestão do sistema de mudança com sucesso (Gruban, 2003).

Chegando ao ponto em que se acredita que para se ter uma liderança competente é preciso entender, formular e implementar a mudança mais adequada para as organizações, para isso o líder tem que ter conhecimento, habilidades, talentos e competências necessários para trazer uma mudança organizacional bem-sucedida. Também é importante saber qual é a relação da mudança organizacional para com as competências de liderança. Esta área vai ser o foco de pesquisa deste trabalho. Ao discutir as competências de liderança, Chiavenato, Kotter, Bass, Bergamini entre outros admitem que a mudança organizacional é o processo no qual uma forma futura mais desejável e adequada que uma organização seja percebida e qual será o caminho decidido para obter essa nova forma. Essa abordagem é fundamental para que essa mudança ocorra com sucesso.

Esta pesquisa tem como objetivo, com base na revisão bibliográfica e da literatura sobre o tema abordado, entender como o papel da liderança pode influenciar todo um processo de mudança organizacional bem-sucedida, descrever os estilos de liderança, apresentar a diferença entre líder e chefe, demonstrar alguns aspectos da liderança eficaz e analisar os resultados da pesquisa sobre o tema. Há outras características da liderança que são importantes e a relação entre o sucesso a mudança organizacional. A pesquisa gira em torno de uma questão central que é: O que um líder pode fazer para trazer uma mudança organizacional bem-sucedida?

A Hipótese para a pesquisa é entender o ambiente altamente competitivo está em constante mudança de negócios e tendências, e que existe necessidade contínua de as organizações mudarem o seu modelo de liderança de acordo com as tendências, tecnologias e preocupações futuras. Isso exige uma liderança mais competente para as organizações que não só é capaz de entender e analisar as necessidades atuais do negócio, mas também se mostrar eficaz e útil para sugerir a forma mais adequada de uma mudança usando a visão dela e em seguida, implementar essa mudança usando sua abordagem inovadora para obter sucesso.

A Metodologia é a parte da pesquisa que mostra as formas e abordagens de coleta de dados, e pesquisas bibliográficas sobre o assunto do papel do líder na mudança organizacional é baseada em livros de administração e artigos científicos desde os primeiros anos do novo milênio, com o objetivo de identificar um modelo de líder para a mudança organizacional dos dias atuais. Serão analisados autores que tem estudos e pesquisas sobre o assunto abordado, os comportamentos, as práticas, e as características dos líderes que obtiveram resultados eficazes nos últimos anos, em um ambiente organizacional em constante mudança e conflito.

No primeiro capítulo serão abordados os conceitos de liderança, mudança organizacional e qual sua importância, o papel da liderança na mudança organizacional, estilos de líderes e teorias sobre liderança.

No segundo capítulo será abordado a metodologia aplicada, analisando autores que tem estudos e pesquisas sobre o assunto abordado, artigos científicos e publicações em revistas do segmento. Analisando os comportamentos, as práticas, e as características dos líderes que obtiveram resultados eficazes nos últimos anos, em um ambiente organizacional em constante mudança e conflito.

No terceiro capítulo temos a pesquisa que foi realizada com uma empresa de Campinas, onde pode se ver o resultado através de questionários, gráficos e análises apresentadas, abordando qual o papel do líder na mudança organizacional.

# CAPÍTULO I

## 1. Fundamentações Teóricas

### 1.1 Conceito de Liderança

Quando pensamos sobre o termo Organização, duas questões podem surgir como uma primeira reflexão. O primeiro é que tipo de organização? E o outro é quem é o líder? Pode haver muitos fatores que levam uma organização ao sucesso ou fracasso, mas o papel da liderança também é importante e crucial no manuseio das organizações.

Segundo Sullivan França, atual Presidente da Sociedade Latino Americana de Coaching:

De modo simplificado, liderança é a capacidade que uma pessoa possui de conduzir um grupo de indivíduos, transformando-os em uma equipe que gera resultados. Um líder possui a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização” (SLAC 2017).

O termo líder ou liderança é frequentemente mal utilizado e mal compreendido, é importante começarmos por definir o que esses termos significam. Infelizmente, o uso do termo líder foi popularmente aplicado para incluir quase todos na alta gerência ou em uma posição eleita. Em uma organização, normalmente costuma ser usado para destacar o diretor executivo, presidente ou membros da diretoria. No entanto, um líder é certamente mais do que alguém que é um indivíduo amplamente reconhecido ou que possui autoridade organizacional.

Alguns veem a liderança como uma série de traços ou características específicas. Outros o veem como composto de certas habilidades e conhecimentos. E alguns pensam na liderança como um processo que enfatiza a interação social e os relacionamentos.

Segundo Dwight David Eisenhower (2009), que foi o 34º Presidente dos Estados Unidos, “Liderança é a arte de conseguir que alguém faça algo que você deseja porque ele

quer fazê-lo”, ou seja, é a arte de influenciar, inspirar e atrair pessoas ou grupos de forma positiva tanto em mentalidade como em comportamento, fazer com que as pessoas consigam confiar no líder e sempre tirar o melhor de si envolvendo-se com as tarefas, atingimento de metas e objetivos comuns da organização.

Diferente de Dwight David Eisenhower (2009), Sorensen & Epps, (1996), acredita que o líder tem uma personalidade vigorosa e dinâmica que realmente lidera de frente, um arquiteto e implementador de estratégia, um mediador em situações de conflito, um integrador que garante o clima da organização, uma pessoa capaz de motivar os subordinados e que, por persuasão, compulsão ou exemplo para os outros, consegue fazer os outros seguirem os desejos do líder.

Franco (2008, p.55) diz que "a melhor maneira de conduzir uma empresa para o sucesso é por meio dos líderes que lá estão que viabilizarão os resultados por meio das pessoas". Já a professora de Harvard, Rosabeth Ross Kanter, sugere que a liderança é a arte de dominar a mudança e a capacidade de mobilizar os esforços dos outros em novas direções (2004).

A liderança e seu papel são a questão mais preocupante para os negócios e organizações atualmente. Os Líderes são indivíduos que estabelecem direção para um grupo de trabalho de indivíduos que ganham o compromisso deste grupo de membros para a direção estabelecida e quem então motivar os membros a alcançar os resultados da direção (Conger, 1992). O termo liderança pode ser visto através de múltiplos ângulos e conceitos. Tradicionalmente, a liderança é um conjunto de característica de propriedade do líder ou é um fenômeno social que vem de relacionamento com grupos. Esses conceitos podem dar opiniões diferentes sobre a definição de liderança. É um contínuo debate, se a liderança vem das qualidades pessoais de um líder ou de um líder faz seguidores através do que faz ou acredita. Conger (1992), também destacar posição problemas com a liderança, que explora, o líder é uma pessoa responsável? Com a verdadeira autoridade para decidir ou implementar, ou é apenas uma pessoa na frente que toma suas direções para alguém. Revisões recentes tomam liderança como “um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum. Outra visão sobre liderança é que "a liderança é como o Abominável Boneco de Neve, cujas pegadas estão em toda parte, mas quem é nenhum lugar para ser visto” (Bennis e Nanus 1985). Em suma liderança é uma pessoa que está no comando e tem autoridades para tomar a decisão e tem poderes para implementar suas decisões ou um processo com um conjunto de outros processos autoritativo sobre o processo organizacional, pessoal ou social de influência para o qual os grupos, equipes ou organizações podem fazer

mais para aumentar sua capacidade. A seleção do líder depende não apenas das características pessoais do pessoal, mas também das características sociais e culturais. fatores juntamente com sua exposição à vida (Bolden 2006).

## **1.2 Por que a mudança é necessária para as organizações?**

Diferentes pesquisadores e acadêmicos falam sobre a importância da mudança organizacional em diferentes caminhos. Alguns dizem que é bom para os negócios de sucesso e sustentabilidade, alguns dizem que a mudança pode dar uma vantagem competitiva nesta época de altas competições. A mudança organizacional depende de fatores que são internos e externos à organização.

Dentre os fatores internos do agente de mudanças estão a necessidade de reestruturação para que a empresa atinja maior dinamismo, qualidade e eficiência a fim de se alcançar melhor desempenho em todos os processos.

Os fatores externos que demandam mudança organizacional são o avanço da tecnologia, novas tendências de mercado, ameaças e oportunidades.

### **1.2.1 Organização**

O termo organização é um termo muito amplo e pode ser descrito de várias maneiras. Tradicionalmente uma organização é intencionalmente projetada em uma unidade social que consiste em uma equipe ou um grupo de pessoas que trabalham juntos para os benefícios de uma organização em uma base contínua para obter as metas e objetivos organizacionais. Por exemplo, as organizações de manufatura e serviços são organizações, assim como escolas, hospitais, igrejas, unidades militares, lojas de varejo, departamentos, organizações voluntárias, startups e agências governamentais locais, estaduais e federais (Hatch 1997). As organizações podem estar localizadas no setor público ou no setor privado, elas podem ser sindicalizadas ou não, eles podem ser negociados publicamente ou podem ser de capital fechado. Os gerentes seniores geralmente são responsáveis perante um conselho de administração, que pode ou não ter papel ativo em como a organização está funcionando. Os

próprios gerentes podem ou não ter ações de a organização. Se a organização for privada, ela pode ser administrada pelos proprietários ou pelo relatório do gerente os Proprietários. As organizações também podem operar no lucro ou no setor sem fins lucrativos (Robins & Langton 2007). Senior e Fleming descrevem organização como uma combinação de indivíduos, pessoas ou grupos tentando influenciar os outros para alcançar determinados objetivos usando diferentes processos e tecnologias de forma estruturada. Consistem em arranjos sociais de certos grupos em uma forma formal de atingir determinados objetivos e ter limites e limitações bem definidos (Senior & Fleming, 2006). Assim, as organizações podem ser tomadas como grupo de pessoas, equipe ou entidades sociais que são estruturadas, meta dirigida e trabalhar para uma tarefa comum, compartilhando e coordenando seus conhecimentos, habilidades experiências e atividades.

## **1.2.2 Mudança**

A palavra mudança normalmente é tomada como resultado. Uma simples definição de mudança. Van Der Merwe (1991) diz que a palavra mudança é obtida a partir da palavra latina mutatio, que significa para melhor.

Em geral, a palavra mudança significa alterar, fazer algo diferente ou melhor ou transformação de qualquer coisa existente, adicionando alguns valores ou desistindo de outra coisa. A mudança é geralmente planejada e há algumas respostas contra mudanças. A pessoa pensa primeiro que o que tem que mudar e o que tem que desistir. A maioria dos autores acha que os entrevistados se concentrem no que tem que desistir, em vez de o que tem a ganhar, porque a desistir é mais reduzir. Diferentes tipos de recursos são usados e podem ser usados para trazer mudanças de acordo com a natureza e o meio ambiente. Mudanças são sempre adotadas pelas boas razões e pelo assunto de interesse é sempre o resultado do esforço.

A mudança pode ser qualquer ação ou conjunto de ações com algumas instruções para fazer algo novo ou emendar alguma coisa. Mudanças sempre exigem compromisso e direções. Boston afirma que mudança a nem sempre é positivo, mas existem várias maneiras que reforçam o compromisso de acontecer certos tipos de mudanças (Boston.MA, 2000).

### 1.2.3 A Mudança Organizacional

Mudanças organizacionais significam que as organizações estão sendo submetidas ou sofridas transformação. Pode ser definir sua história de sucesso ou qualquer tipo de experiência ou fracasso. A mudança organizacional é o conjunto de ações diferentes que mudam de direção ou processos que afetam a maneira como as organizações trabalham antes (Senge, 2000). A necessidade para a mudança organizacional começa quando a gestão organizacional sente insatisfação da situação atual. Mudanças organizacionais podem ser planejadas ou não planejadas, mas em ambos os casos as mudanças organizacionais são muito importantes e às vezes se tornam cruciais para lidar com as mudanças. Planejamento e visão de liderança é o mais importante.

As mudanças planejadas estão mais relacionadas à gestão em que a administração deliberou esforço para fazer algo acontecer. É necessário um forte compromisso e uma abordagem sistemática mudança planejada e a coisa mais importante em mudanças planejadas são baseadas na visão de líder e objetivos declarados. As alterações podem afetar as estratégias, tarefas ou funções dentro do organizações.

Existem diferentes tipos de mudanças de acordo com a natureza da organização e seu ambiente, algumas organizações adotam pequenas mudanças (mudanças incrementais) enquanto outras podem se aprofundarem em direção à transformação organizacional usualmente conhecida como transformações corporativas mudanças) que requer mudanças em escala mais ampla e são difíceis de lidar.

Existem mais três fases de mudança organizacional que as organizações geralmente adotam. Estes são descongelamento, movimento e recongelamento. (Senior & Fleming, 2006).

Descongelar é sobre mudar as atitudes e comportamento dos funcionários e do ambiente de trabalho. Isto é muito importante tipo de mudança, porque ao passar por qualquer tipo de mudança é importante criar uma necessidade de mudança entre todos os participantes.

O papel do líder também é muito importante no descongelamento, porque requer um modo bem estruturado de implementar a mudança gerenciando o comportamento e as atitudes das pessoas trabalhando juntas. Também requer um forte compromisso de todas as pessoas para trabalharem juntas para uma visão comum declarada. A mudança é a próxima fase em que a alta administração organizacional identifica, planeja e implementar as estratégias

apropriadas. Nesta fase, também é decidido que qualquer uma das organizações para ir para mudanças incrementais ou radicais. A visão do líder também é muito importante para planejar e implementar as estratégias. Todas as estratégias são moldadas na fase de movimento.

O próximo passo é recongelar a situação de mudança em que o líder auxilia na estabilização das mudanças que se integra no status Quo. Isso é mais importante para entender para os líderes que como voltar a congelar as mudanças, porque se recongelar está incompleto ou não conheça adequadamente a mudança será ineficaz e os comportamentos pré-mudança serão retomados. Recongelando sempre incentiva as possibilidades de novas mudanças.

As qualidades de liderança são muito importantes para as mudanças organizacionais, porque é mais importante para lidar com a resistência, confusão, exploração e compromisso de gestão.

Existem alguns comportamentos previsíveis associados aos estágios de mudança e o líder efetivo sempre percebe essas mudanças de maneira eficiente e responde adequadamente para obter as equipes comprometimento. O líder de mudança está sempre associado à mudança planejada e construtivamente lida com as emoções humanas (Senior & Fleming, 2006).

A mudança organizacional em breve, é um esforço intencional feito pelo líder para levar a organização para a melhoria. Pode haver muitas razões ou motivações por trás do processo de mudança, incluindo pressões externas ou internas mudança, fatores tecnológicos, sociais ou econômicos. Além disso, a visão de um líder e suas ideias inovadoras também podem ser motivo por trás da mudança organizacional processo.

## **1.2.4 Importância da mudança organizacional**

A fim de melhorar a funcionalidade interna e externa, as organizações precisam de mudanças e é a demanda do tempo. Uma organização que não adota mudanças pode não sobreviver por muito tempo no mercado. Mudanças organizacionais fornecem diferentes benefícios que podem melhorar a competitividade, o desempenho financeiro, os funcionários e satisfação do cliente e mais importante, leva organização para uma contínua melhoria e sustentabilidade desejada. Estes são alguns benefícios organizacionais que pode se obter com as mudanças, todo indivíduo que trabalha em uma organização, geralmente tem metas e objetivos comuns e essas mudanças fizeram com que organização, como um todo mais forte.



O processo de mudança é muito desafiador e importante para as organizações e pode levar organização para um caminho de sucesso. Também pode torná-los capazes de atender às demandas futuras e competir com outro participante de mercado de maneira efetiva (Robbins, 2004). Ulrich também destaca que a mudança para as organizações é necessária para lidar com as diversidades e o complexo mercado situações (Ulrich, 2000). Existem diferentes forças que influenciam a organização para a mudança e essas forças podem criar expectativas de maior eficiência e melhores serviços, geralmente estas forças levam à inovação. Quando as mudanças organizacionais são bem planejadas, estruturadas e bem executadas, conduz à melhoria contínua e a inovação organizacional.

O processo de mudança organizacional deve ser gerenciado para manter as organizações em movimento, com visão organizacional e suas metas e objetivos muito bem definidos. Nos dias atuais tendências de negócios estão mudando rapidamente no mundo e as organizações que não fazem tais mudanças ou não se adequam a estas novas tendências podem não sobreviver. Atualmente as organizações estão enfrentando forças internas e externas, pressão que torna a mudança inevitável. Há sempre uma pressão sobre as organizações para equilibrar estas forças. Também é muito importante para a organização gerenciar as demandas e expectativas dos clientes, funcionários e gerência, assim sendo, sempre há uma necessidade de mudança para atender a essas expectativas.

As mudanças organizacionais são necessárias para permanecer no negócio. É uma era de alta competição com tecnologias inovadoras e novas tendências globais. Responder estas mudanças de acordo e para permanecer compatível com eles é bom para as organizações entenderem, adotarem e implementarem mudanças. É a necessidade do tempo, para se tornar bem-sucedido em negócios e obter o nível de crescimento, destaque e sustentabilidade desejado.

### **1.2.5 Mudança Organizacional e Inovação Organizacional**

No mundo atual orientado para a tecnologia, as regras para o desenvolvimento e sucesso nos negócios mudou exponencialmente. As organizações precisam mudar e inovar na resposta da mudança meio ambiente. A inovação organizacional precisa identificar novas

formas de lidar com as coisas, que pode levar uma organização a fornecer um recurso coletivo para a inovação.

Inovação pode ser definida como a mudança nas formas de fazer as coisas, a fim de criar material novo e útil.

O termo inovação tem sido investigado através de diferentes ângulos e aspectos por diversos pesquisadores incluindo ambientes tecnológicos, econômicos, sociais globais, políticos, clientes tendências do mercado, cultura organizacional, comportamento e mudança organizacional. A inovação pode ser referida como crescimento e melhor desempenho de uma organização, o que pode levar uma organização a para um sucesso sustentável.

Em seu relatório de pesquisa “Inovação Organizacional em empresas Europeias”. Coriat (1994) afirma que mudança organizacional bem-sucedida pode aumentar o grau de flexibilidade e desempenho de uma organização que pode levar ao caminho da melhoria contínua e inovação (Coriat 1994). Senge (2000) descreve a mesma ideia de um ângulo diferente, afirmando que a mudança organizacional bem-sucedida indica as capacidades aprimoradas de aprendizado de uma organização, o que pode levar uma organização à inovação.

Existem muitos fatores que são importantes e podem ser vinculados à organização e inovação. Não pode ser atribuído o ponto em que a inovação organizacional é o resultado de qualquer fator único. Pode ser envolvido com a combinação de diferentes fatores que podem ser a razão da organização se inovar com um crescimento bem estruturado e sustentável.

### **1.2.6 Papel da Liderança na Mudança Organizacional**

A maioria das organizações concorda hoje em dia que a liderança eficaz é uma das mais importantes contribuintes para o desempenho organizacional global e mudança. Líderes inteligentes são aqueles que têm um estoque de habilidades e conhecimentos adquiridos com a experiência que lhes permite gerenciar de forma eficaz e eficiente as tarefas da vida diária. Liderança eficaz é sempre necessária para trazer mudanças efetivas.

Weisbord (1987) destaca a importância da cultura enquanto abordando a questão da mudança organizacional, ele menciona alguns obstáculos que podem afetar a esforços de gestão da mudança, que incluem a cultura do sigilo, a cultura do individualismo e cultura do

silêncio. A liderança competente pode manipular e gerenciar tais problemas, a competência é uma capacidade de gerenciar conhecimento e outras habilidades e capacidades.

Existem algumas competências de liderança que foram comprovadas e são obrigatórias para uma liderança eficaz e bem-sucedida (Bennis, 1987). Existem diferentes competências que são muito eficazes para os líderes e que também têm conexão com a mudança organizacional bem-sucedida.

Vergara (2000) destaca algumas competências dos líderes e relaciona-as à mudança organizacional bem-sucedida em seu modelo de competências para líderes. De acordo com os diferentes autores, as competências de liderança estão fortemente relacionadas com a mudança organizacional bem-sucedida, as competências de liderança têm uma grande relação com o sucesso e a mudança organizacional.

É evidente a partir da literatura que iniciar e coordenar mudanças sempre requer habilidades de liderança bem desenvolvidas. Isto também é verdade que qualquer processo de mudança enfrenta principalmente o certo nível de resistências, o líder eficaz é aquele que pode gerenciar a resistência e implementar mudanças bem-sucedidas. Reconhecer, abordar e superar a resistência é sempre demorado e não é um processo fácil. As pessoas resistem às mudanças e, especialmente, resistem à maioria das mudanças radicais e é apenas a capacidade do líder de superar. Um líder forte é necessário para resolver o problema, pois o médico é obrigado a resolver um problema médico (Heifetz, 1994).

Mudanças incrementais geralmente não exigem o lançamento formal porque são introduzidas em pequenas doses. Estes são normalmente fáceis de manusear e adotar e não são resistíveis pelos funcionários e são normalmente por um período limitado, e as pessoas que trabalham na organização geralmente estão familiarizadas com esses tipos de mudanças. Mudanças radicais do outro lado são difíceis de adotar e têm mais resistência, o que requer mais do que meras competências de liderança. Mudanças radicais exigem aceitação privada e é um papel dos líderes seniores para conscientizar as pessoas para perceber a necessidade de mudança e, portanto, para criar disposição para abandonar o estilo antigo de trabalhar em favor de novos (Reardon 1998).

Lançar mudanças radicais envolve diferentes processos do que mantê-la, e isso requer diferentes orientações de estilo de liderança. Ao contrário das mudanças incrementais, as mudanças radicais sempre exigem o alto nível de liderança criativa com atitude de assumir riscos. Existem diferentes fases de mudança radical, que pode ser mostrado na tabela abaixo que irá relacionar a liderança diferente estilos com as diferentes fases de mudanças radicais.

Os diferentes tipos de qualidades de liderança são necessários em diferentes níveis de mudança. Tem basicamente quatro tipos de estilos de liderança, estilo de liderança comandante, estilo de liderança lógica, estilo de liderança inspirador e estilo de liderança de apoio. Todos esses estilos de liderança forte relação com o desenvolvimento da mudança (Bennis, 1995).

Os líderes eficazes têm uma visão clara e direta sobre o futuro e a mudança bem-sucedida precisa ter uma visão clara do futuro. Sem visão, as mudanças bem-sucedidas são muito difíceis. Kotter (1995) afirma que é muito importante que os líderes comuniquem a visão.

O papel de líder também é muito importante para o desenvolvimento e gerenciamento de mudanças em qualquer organização, criando a atmosfera adequada dentro da organização para adotar mudanças.

A cultura organizacional também tem papel no desenvolvimento de mudanças em qualquer organização, e é o líder que traz novas estratégias para desenvolver ou gerenciar a cultura. A alta administração pode fazer as estratégias para interconectar as pessoas que trabalham na organização e seu processo (Appelbaum, 1998). A cultura da organização pode incluir suas crenças e valores e pode levar a organização de conservadora a inovadora. Estas podem ser regras não escritas, disciplinas e orientação externa, e o papel de liderança pode ser instrutivo, consultivo ou de apoio. Segundo o autor, o mais importante papel de liderança na gestão e desenvolvimento da cultura é de apoio (Appelbaum, 1998).

O líder também pode ser muito eficaz no gerenciamento de tecnologias. Existem duas lideranças dimensões para gerenciar a tecnologia, são transacionais e transformacionais. Transacional liderança se concentra em mudanças tecnológicas e ter habilidades técnicas, mas ele dá pouca atenção às pessoas e pouco foco na resolução de problemas.

A liderança transformacional, por outro lado, concentra-se na necessidade de mudanças tecnológicas e considera os aspectos da relação humana, este tipo de liderança mostra seu papel como um localizador de caminho e comunica sua visão exercendo habilidades. Appelbaum afirma que esse tipo de líder é mais eficaz para a organização desenvolver mudanças e trazer inovação (Appelbaum, 1998). O líder também pode motivar os funcionários, fazendo diferentes estratégias, e a melhor maneira desmotivar os funcionários é o sistema de recompensa.

A capacidade da organização de motivar os indivíduos para níveis superiores de desempenho é intimamente relacionado com os seus sistemas de recompensa (Appelbaum, 1998). Portanto, para a organização estratégica mudança, o líder deve verificar que os

diferentes tipos de recompensas e programas de treinamento oferecido. De acordo com os diferentes autores, o clima organizacional ideal proporciona oportunidades de independência e senso de responsabilidade. E a liderança é aquela que é responsável por criar esse ambiente.

Embora o papel de um líder seja proeminente no gerenciamento de organizações e mudanças organizacionais processo, mas a importância de outros fatores não pode ser negada. Pode haver muitos internos e forças externas que têm um papel significativo e afetam o cenário, enquanto gerenciam organizações. Como falamos acima, a cultura organizacional é importante em organizações e pode afetar o processo de mudança. Nós acreditamos que o papel do líder é limitado em criando a cultura organizacional, neste, a natureza de uma organização, a região geográfica em que uma organização está localizada, os funcionários e sua natureza de trabalho também são importantes.

Da mesma forma, as mudanças nas situações política, social e tecnológica também podem afetar desempenho das organizações e processo de mudança organizacional. O papel do líder é muito limitado enquanto controla e gerencia esses fatores.

### **1.3 Por que a visão é importante para a liderança**

Neste capítulo, descreveremos e discutiremos o termo “liderança”, suas características e qualificações. Discutiremos o termo liderança em detalhes mais adiante neste capítulo, de acordo com as definições científicas, mas em nossa pesquisa usaremos o termo “liderança” no sentido de uma Pessoa, Gerente ou Líder responsável por assuntos organizacionais. Sabendo que o líder é uma pessoa, de qualquer maneira, e uma pessoa pode ter múltiplas qualidades e características, usaremos os termos Visão e Abordagem Inovadora, já que dois deles tem várias qualidades que um líder pode ter. O objetivo desta pesquisa é investigar a eficácia da liderança com base no variáveis, que são Visão e Abordagem Inovadora. Esta pesquisa não nega a importância de outras variáveis ou características através das quais o papel e a eficácia da liderança podem ser analisados.

#### **1.3.1 Visão**

A visão é uma espécie de termo complexo para definir e tem visão multidimensional. Estudiosos diferentes e os pesquisadores descrevem de maneira diferente. Kouzes assume como “uma imagem ideal e única de futuro para o bem comum” (Kouzes e Posner, 2007). No outro extremo Jonathan Swift assume que “Visão é a arte de ver o invisível”. Para entender melhor o termo visão, citamos uma lição que Alice aprendeu no livro de fama mundial "Alice no País das Maravilhas". Alice aprendeu esta lição quando ela estava procurando por uma saída do País das Maravilhas e chegou a uma bifurcação na estrada. “diga-me, por favor, de que caminho deve ir a partir daqui”? - perguntou ela ao Gato de Cheshire. "Depende muito de onde você quer chegar", respondeu o gato. Alice respondeu que ela realmente não se importava muito. O gato sorridente disse-lhe em termos inequívocos: "Então não importa qual caminho você vai".

Saber onde você está indo e qual é o destino precisa de uma visão clara. Visão pode desenvolver motivação, inspiração e responsabilidade mútua para o sucesso e pode fornecer informações escolhas para as pessoas porque elas podem tomar suas decisões com base nos resultados que são já em sua mente por causa de sua visão (Kotter, 1996). Portanto, a visão pode ser tomada como uma habilidade ou características de uma pessoa que não só pode torná-la capaz de perceber o futuro de forma precisa e precisa, mas também pode aumentar sua motivação e senso de responsabilidade para obter esse futuro desejado.

### **1.3.2 A Liderança Organizacional**

Liderança organizacional não é uma mágica que uma pessoa tem e outra não tem. Também não é tudo sobre o ordenado pelo chefe e, em seguida, observou por ele que quanto estes ordenados são obedecidos. A liderança de uma organização é, ao contrário, uma capacidade de gerenciamento para obter e proteger benefícios da organização, percebendo os funcionários precisam e metas da organização e reunindo-os trabalhar em um ambiente melhor para alcançar os objetivos comuns.. A liderança Organizacional tem um papel central na evolução e no cultivo de uma organização. Pode ajudar o membro de uma organização e equipes de trabalho para enfrentar os desafios e trabalhar para a meta organizacional de uma maneira digna. Dunphy e Stace descrevem a liderança de uma organização como uma pessoa que pode promover mudanças em organização por sua visão e estratégia (Dunphy e Stace

1994 em Senior e Fleming 2006). Dentro esta era de tendências de negócios em rápida mudança e aumento das demandas dos clientes, o papel de a liderança é mais crucial hoje em dia. A liderança estratégica é ansiosamente necessária para organizações, que é bem capaz de prever as alterações e mudanças essenciais, com antecedência e criar um compromisso necessário e uma atmosfera altamente adequada para que trabalhadores e equipes entender e adotar essas mudanças com sucesso. Esta ação dos líderes é decisiva não apenas para a eficácia da organização, mas também pela sua própria sobrevivência (Bass, 1990; Burke & Cooper, 2004). Como os objetivos de negócios não podem ser alcançados sem adotar nenhum processo estratégico de negócios, da mesma forma o sucesso organizacional e a sustentabilidade também não podem ser alcançados sem um papel estratégico dos líderes. De alocação de recursos a alinhamento, de percepção de coisa para decidir o futuro focando, comprometendo-se e motivando as equipes a alcançar as metas de uma organização, confirmar o crescimento sustentável, é uma liderança cujas pegadas estão por toda parte (McGuire, 2003).

### **1.3.3 Liderança**

Liderança é sobre liderar as organizações e equipes organizacionais para ir a algum lugar. Se os líderes e seu povo não sabem para onde ir, então a liderança não significa nada. Então é importante para os líderes terem uma visão clara. De acordo com Bennis e Nanus, “a visão é uma imagem mental de um futuro possível e desejável para a organização” (Bennis & Nanus, 1985) cresce dentro da mente dos líderes e depende da sua competência para perceber as coisas com precisão e usá-los de forma inteligente para a melhoria e sustentabilidade de uma organização. Bennis também descreve que existem algumas competências de liderança praticamente comprovadas que podem afetar o desempenho de uma organização, que também inclui visão e estabelecimento de metas, habilidades interpessoais e autoconhecimento, juntamente com algumas características especiais que podem ser preocupados com quaisquer organizações específicas. Kotter afirma que a visão é a capacidade de um líder de olhar para o futuro, alinhando a equipe com essa visão, e depois fazê-los inspirar para alcançar os objetivos desejados com relação a esse futuro: “A visão é uma imagem do futuro com algum comentário implícito ou explícito sobre por que as pessoas deveriam nos esforçamos para

criar esse futuro” (Kotter, 1996, p 68). As organizações são baseadas em equipes e o trabalho em equipe é necessário para que as coisas aconteçam. Essas pessoas e equipes precisam ter uma imagem clara de um futuro que os motive e inspire a se tornarem uma parte eficiente de um esforço para obter o futuro desejado. Também é importante na maneira da qual a razão do seu trabalho e decisões. É a visão de um líder que garante que as ações e as decisões da equipe organizacional se encaixam no quadro real de futuro (Kotter, 1996). Kotter também discute que, sem a visão dos líderes, o nível de motivação organização pessoas podem ir para baixo e suas atividades se tornam sem sentido que pode provar pior para uma organização no final posterior. Ele ainda disse:

“A visão desempenha um papel fundamental na produção de mudanças úteis, ajudando a direcionar, alinhar e inspirar ações por parte de muitas pessoas. Sem uma visão adequada, uma transformação esforço pode facilmente se dissolver em uma lista de projetos confusos, incompatíveis e demorados ir na direção errada ou em nenhum lugar. (Kotler 1996, p7).

Embora Bennis e Kotter, tentem destacar o termo Visão com diferentes ângulos e descrevam de maneiras diferentes, mas pode ser facilmente entendido a partir de suas alegações, que a visão é uma habilidade de um líder para prever e perceber o futuro, de forma precisa, definindo o caminho de como entrar nesse futuro com sucesso. Como todo ser humano, todo líder deve ter alguma visão, mas a visão de dois líderes pode ser diferente, mesmo ao gerenciar a mesma organização ou mesmo assunto, porque a visão é uma percepção de coisas não vistas. Dois líderes podem perceber diferentemente. Além disso, como não podemos dizer que este líder é inovador ou não, antes de podermos veja sua ação, decisões, medidas tomadas e seus resultados, para um determinado assunto. Da mesma forma não podemos dizem que esse líder é visionário ou não, antes de ver os resultados de suas percepções.

## **1.4 Importância da Visão e Abordagem Inovadora para Liderança**

Para sobreviver, nesta era de competição global, as organizações e organizações passaram a perceber a necessidade de abordagem inovadora e inovações em seu modelo de



negócios e estratégias. isto é bem evidente nos relatórios e publicações recentes que as organizações formam diferentes as regiões geográficas e os países gastam uma quantia com o propósito de inovação, e a relação de alocação de fundos para inovação está aumentando continuamente. Para organizações que querem excelência e sustentabilidade em seus negócios, precisam pensar nos gerentes líderes com uma abordagem inovadora para desenvolver a estratégia de negócios, transformando seus conceitos inovadores em realidade. Inovação é uma arte de responder ao mercado e desafios tecnológicos e as tendências futuras de negócios para organizações da maneira mais adequada que pode levar organizações a longo prazo sucesso e sustentabilidade. É necessário tornar os produtos, serviços e modelo de negócio compatível com as demandas potenciais do mercado e com as necessidades dos clientes, a fim de metas organizacionais e desenvolvimento sustentável. Desde o início de 1980, observa-se que as mudanças têm um efeito significativo sobre as organizações em termos de sucesso e sustentabilidade a longo prazo. Portanto, o desejo de liderança capaz também foi observado para lidar, gerenciar e implementar essas mudanças com sucesso. A questão foi levantada pelos estudiosos de que tipo de liderança é necessária para organizações, para lidar com as situações mais exigentes e em rápidas tendências de negócios. A maioria dessas questões foi respondida destacando o papel do visionário liderança com abordagem inovadora, como componente chave (Bass 1990). Existem diferentes teorias apresentadas pelos estudiosos para explicar e identificar as características de liderança em uma organização, em termos de sua eficácia.

### **1.4.1 Teoria da Contingência**

Fiedler apresenta a contingência ou teoria situacional da liderança, destacando os três fatores importantes que afetam o desempenho dos líderes. Alguns deles estão listados abaixo:

**Leader-Member Relations:** descreve quais são as relações entre os funcionários e o líder e até que ponto os funcionários têm confiança no líder e quanto o líder pode atrair seus funcionários e subordinados e até que nível a liderança é fonte de inspiração para eles.

**Estrutura da Tarefa:** Este fator fala sobre a natureza dos empregos para os funcionários, sejam eles rotineira ou não rotineira, a fim de gerenciar e obter o máximo resultado dos empregados trabalhos.

Posição de poder: o poder de posição é o poder de liderança que o colaborador tem na organização. A liderança com o poder das decisões e sua implementação é necessário para lidar e gerenciar os problemas organizacionais com confiança.

## **1.4.2 Teoria dos Objetivos**

A teoria da meta do caminho afirma que os líderes mais bem-sucedidos são aqueles que mantêm seus funcionários e subordinados motivados definindo e fazendo o caminho do trabalho claro para eles através de sua clara visão. As principais características de uma liderança de acordo com essa teoria são motivar equipes para atingir as metas da organização, mantendo o controle sobre o resultado de seu trabalho e atividades. Os líderes também apreciam os funcionários e dão recompensas por seu bom trabalho, e elevar e manter o entusiasmo, dando-lhes confiança sobre sua capacidade, bem como para trabalho (House, 1977).

## **1.4.3 Teoria da Grade Gerencial**

Robert R. Blake e Anne Adams (1991) elaboraram a teoria da grade de liderança. Esta teoria descreve a preocupação de liderança com a produção baseada na demanda dos clientes, focando a melhor gestão de equipes por estilos de liderança. Esta abordagem pode ser difícil de implementar certas circunstâncias. Na teoria, os líderes mantêm suas equipes motivadas e flexíveis para necessidade de mudança.

## **1.4.4 Teoria do Estilo dos Líderes**

Este modelo salienta o desejo de decisões de alta qualidade nas organizações, que são bem aceitáveis para funcionários e líderes, destaca também diferentes maneiras que são

descritas para líderes tomar decisões apropriadas. Este modelo orienta os líderes a encontrar o nível em que os funcionários podem ser parte dos processos de tomada de decisão.

### **1.4.5 Teoria da Liderança Transformacional**

A liderança transformacional significa quando o líder transforma ou muda seus subordinados em três maneiras significativas. Essas formas podem levar a conquistar a confiança dos subordinados para os líderes. Que pode aumentar a produção de seu trabalho e realizar atividades de trabalho que possam ajudar a alcançar metas organizacionais de melhores maneiras. Algumas características principais dos líderes transformacionais são que aumentam a confiança e conscientização do funcionário para que ele possa melhorar seu desempenho, e torná-los capazes de compreender sua consequência pessoal e desenvolvimento (Burns 1978). A liderança transformacional também aumenta o nível de dedicação e motivação para os funcionários trabalhem pelo aprimoramento da organização, apesar de seu interesse pessoal. As qualidades da liderança transformacional podem incluir:

- ✓ Capacidade de trabalhar como agentes de mudança;
- ✓ Coragem para dar passos ousados;
- ✓ Capacidade de confiar nos outros;
- ✓ Características orientadas a valor;
- ✓ Boas habilidades de aprendizagem;
- ✓ Modelo mental forte para trabalhar em situação complexa;
- ✓ Uma visão clara.

A partir do debate acima, pode ser visto que diferentes estudiosos e pesquisadores colocam a luz sobre características da liderança de diferentes ângulos. Pode haver alguma diferença nas opiniões e abordagens para analisar essas características, mas todos os autores concordam com o ponto que os líderes devem ter algumas qualidades para se tornar líderes eficazes. A abordagem inovadora dos líderes pode ajudar a promover o crescimento da cultura inovadora dentro de organização que, no final, pode levar inovações para essa organização. Mas a questão é que tipo de inovação não foi adaptada para a organização e qual é a desejada formato de inovação que pode ser provado vale para essa organização. Para isso, a liderança visionária é necessária junto com a abordagem inovadora. Como só a abordagem inovadora

não é suficiente, a visão também é necessária, da mesma forma apenas a visão também não é suficiente para a liderança desenvolvimento e sustentabilidade de uma organização. A visão é de apenas 10% e o resto é sua implantação. É bom que a liderança tenha uma visão clara, mas como alcançar essa visão. Cinco qualidades comuns são discutidas na literatura para a liderança que pode provar mais benéfico para as organizações, se a liderança tiver essas qualidades junto com sua visão:

(a) Formular estratégias e planos para alcançar suas visões (Bass, 1985).

(b) Comunicar suas visões para promover mudanças e ampliar o apoio às visões (Bass, 1985).

(c) Alinhar pessoas e sistemas de apoio para atender às suas visões, para garantir que haverá sem barreiras processuais e estruturais na maneira de alcançar a visão, e fornecer a boa atmosfera para que os funcionários trabalhem com dedicação para transformar a visão em realidade (Nanus 1992).

(d) Capacitar seu povo para agir de forma consistente com a nova visão e ajudar a sustentar o compromisso e com isso obter o máximo rendimento de trabalho e deixá-los trabalhar com confiança para alcançar os objetivos organizacionais. (Nanus 1992)

(e) Motivar seus seguidores para que eles trabalhem usando suas habilidades máximas e completas as tarefas alocadas dentro do tempo determinado (Bass, 1985).

Todos os atributos acima mencionados referem-se a liderança para ter uma abordagem inovadora lá, pensamento, decisões e estratégias. Pode-se supor a partir da discussão de que a liderança com abordagem inovadora e visionária, juntamente com outras características, pode ser mais benéfica para organizações, com o propósito de sucesso, desenvolvimento e sustentabilidade. Resumindo o debate, apesar de ainda continuarmos com a nossa afirmação de que as qualidades de visão e abordagem inovadora pode levar um líder a ser mais eficaz e capaz de executar um organizacional e melhor lidar com questões organizacionais, mas também concordamos que qualidades de liderança que podem desempenhar um papel importante no tratamento de questões organizacionais. Todos os temas de artigos e literaturas de pesquisa sobre o tema mencionam também que existem outras importâncias qualificações e fatores para a liderança que são relevantes. Além disso, a implicação de situações ambientais, sociais, financeiras e inesperadas não pode ser negada tomando grandes decisões ou iniciando o processo de mudança para a organização.

## CAPÍTULO II

### 2. Metodologia

A presente pesquisa foi separada em duas partes, primeiramente foi utilizada uma apresentação teórica, fundada em premissas publicadas por autores peritos, e disponíveis a todos em geral, como revistas, livros, internet e outros, em seguida foi feito um levantamento de informações através de perguntas estruturadas, que abrangeram colaboradores de uma Grande Organização de Campinas.

Referente aos propósitos do projeto de pesquisa se enquadra na descritiva, pois segundo Andrade (2002) ela se destaca por se preocupar em registrar, observar, classificar e analisar os fatos.

No que se refere aos métodos, a pesquisa será realizada através de:

**Pesquisa Bibliográfica:** serão coletados dados de informações prévias com relação ao tema determinado.

**Estudo de Caso:** o estudo de caso é qualificado pelo estudo profundo e detalhado de poucos objetos, ou apenas um, forma que possibilite os conhecimentos especificados, Gil (1999);

**Entrevista elaborada:** com perguntas feitas que permitam a conformidade das respostas;

## **CAPÍTULO III**

### **3.1 Apresentando a Organização**

A pesquisa foi feita com alguns colaboradores da Organização S, que atua no ramo de alimentação empresarial. Seus negócios tiveram início no começo da década de 1990, na matriz que está estabelecida na cidade de Campinas onde foi realizado o estudo.

No total a organização conta com o apoio de quase quinze mil funcionários, sendo que vamos analisar apenas os colaboradores da área administrativa que fica na matriz, na cidade e campinas, onde se alojam os gerentes, supervisores e diretores das áreas, operacional, comercial, suprimentos, arquitetura, projetos etc.

Como foi criada por uma única pessoa a organização é considerada de cultura familiar, a organização S tem uma grande comunicação entre suas diversas unidades e setores. Por ter uma grande quantidade de unidades há um exagero de cargos gerenciais o que dificulta a comunicação com os colaboradores é mais direta, impossibilitando o entrosamento do colaborador com líder.

Por ser uma organização familiar os líderes acabam conseqüentemente envolvidos pelas ideias do Proprietário, que centraliza todas as funções, tirando a tomada de decisão, desmotivando os colaboradores a desenvolver ideias, o que atrapalha na execução e os processos internos até finalizar os processos.

### **3.2 Método**

O método aplicado foi o estudo de caso, por acreditar que atende as diferentes características desta pesquisa, por se tratar de um estudo, onde o propósito é obter uma ampla visão do problema.

O questionário teve como propósito detectar qual o perfil de liderança é desenvolvido pelos chefes de uma organização a sua influência na mudança organizacional. Os

colaboradores responderam às perguntas com um X no espaço demarcado, não sendo denominados.

Com a execução desta pesquisa será realizado um levantamento das informações, analisando à forma que está acontecendo e sendo executada a liderança, caracterizando qual o tipo de mudança que os líderes podem agregar para a organização.

### 3.3 Análise dos Dados

As respostas foram analisadas através da comparação de pontos de vista coletadas da pesquisa que fora respondida por alguns colaboradores. .

Os efeitos da pesquisa estão detalhados a seguir e figurados através de gráficos, com o objetivo de promover clareza na apresentação e análise das respostas.

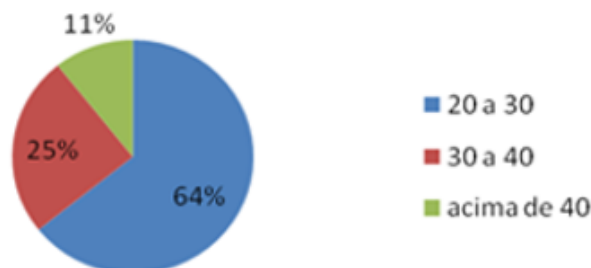
O objetivo da análise é mostrar qual o papel do líder na mudança organizacional da organização analisada e identificar prováveis ações de melhorias aos líderes, como supervisores, gerentes, diretores etc.

Além do objeto de pesquisa que segue anexo, no final da pesquisa, foi visto que a importante reprodução de cada pergunta e pontos de vista para respostas e uma melhor compreensão da análise.

Perfil do colaborador:

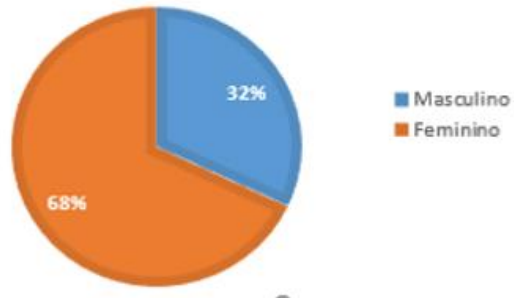
- 1) Idade;
- 2) Sexo;
- 3) Tempo de Organização;
- 4) Nível de Instrução escolar;

Inicialmente foi estipulado os dados da amostra, relativos ao perfil dos colaboradores.



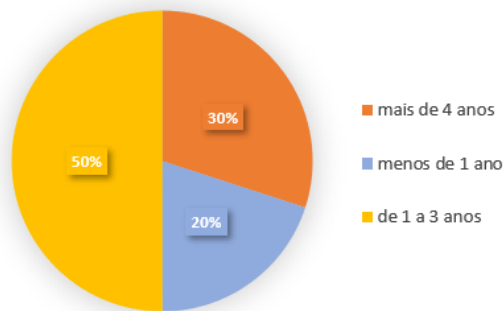
**Gráfico 1: Idade**  
Fonte: Autor

Referente a idade, apurou-se que apenas 11% tem idade acima de 40 anos, grande parte somando 64% dos colaboradores que são pessoas de 20 a 30 anos de idade e completando 25% tem idade de 30 a 40 anos.



**Gráfico 2: Gênero**  
Fonte: Autor

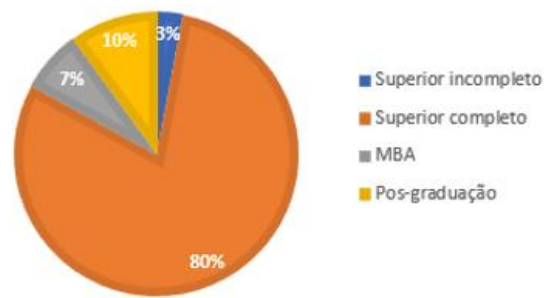
Tratando-se de gênero 68% são Mulheres e 32% são Homens.



**Gráfico 3: Tempo de Prestação de Serviço**  
Fonte: Autor

Tratando-se de tempo de prestação de serviço, 20% tem menos de 1 ano, 50% tem de 1 a 3 anos e 30% tem mais de 4 anos de organização.

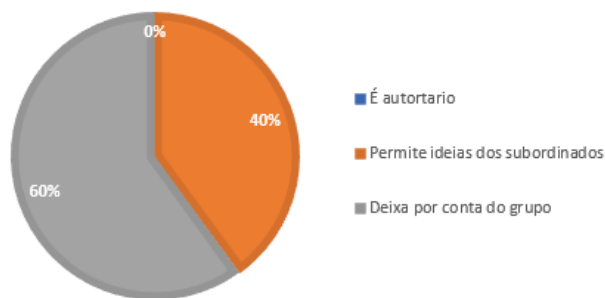




**Gráfico 4:** Nível de Instrução escolar

Fonte: Autor

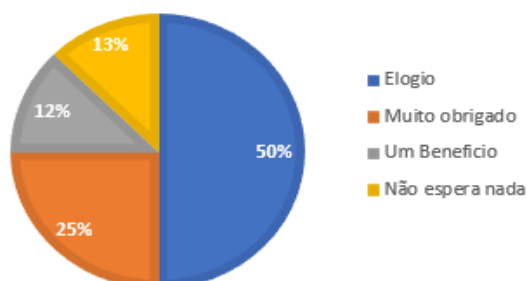
Com relação ao Nível de Instrução escolar 80% possuem superior completo, 7% possuem MBA, 10% possuem a Pós-graduação completa, 3% apresentam o ensino superior incompleto.



**Gráfico 5:** Com relação ao dia-a-dia do gestor

Fonte: Autor

Nesta outra questão observou-se que a maioria, 60% responderam que o Gerente permite ao grupo apenas fazem sugestões e 40% responderam que eles aceitam as ideias dos subordinados e participam das atividades, nenhum colaborador acha o líder autoritário.

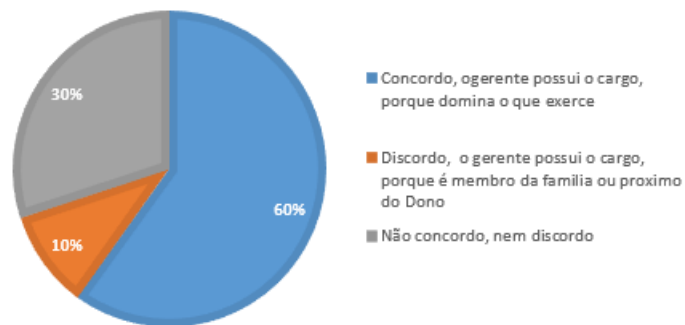


**Gráfico 6:** Modelo de recompensa que se espera no atingimento da meta.

Fonte: Autor

Nesta situação 12% dos colaboradores expressam que espera um benefício de compensação, 25% esperam ouvir um muito obrigado, 50% esperam ouvir um elogio e 13% não espera nada.

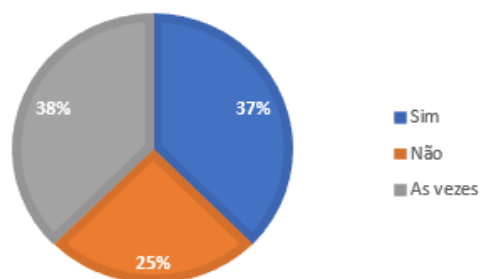
Você espera que o gerente de sua organização possui esse cargo, porque tem conhecimento no que exerce e buscou alcançá-lo por meio de cursos e desenvolvimento profissional, ou apenas porque é membro o próximo do proprietário:



**Gráfico 7:** O gerente possui esse cargo, por mérito ou por ser membro da família.

**Fonte:** Autor

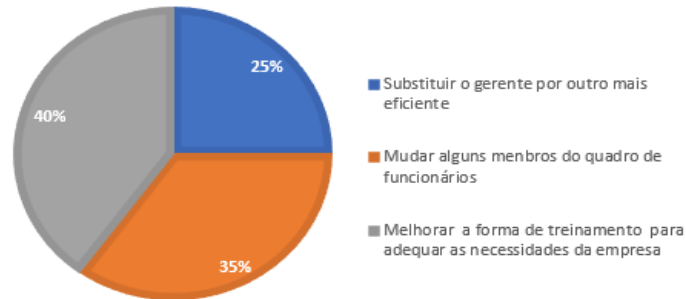
Aqui os entrevistados 10% discordam que ele possua algum aprimoramento profissional e acham que ele só está neste cargo porque é próximo do Proprietário ou de alguém da Diretoria, 60% consentem que eles procuraram alcançar este cargo, e 30% optaram por ficar na neutralidade e não concordarem e nem discordarem.



**Gráfico 8:** Gerente passa segurança na hora de decidir alguma situação?

**Fonte:** Autor

Nesta questão 37% diz que sim, 38% responderam às vezes e 25% responderam que não.



**Gráfico 9:** Fatores como forma de melhorar sua organização.

**Fonte:** Autor

Neste último quadro 35% creem que o mais razoável para melhorar a organização é substituir alguns colaboradores do quadro, 25% creem que a melhor forma seria substituir o gerente por outro mais capacitado, e 40% creem que a melhor maneira é aperfeiçoar a forma de como os treinamentos são aplicados para se ajustar as necessidades da organização.

Considerando o desempenho do Gerente, quais ações você sugere que proporcionariam a evolução na liderança e conseqüentemente os resultados da organização:

Neste quesito foram coletadas as recomendações dos colaboradores visando a melhoria da liderança, relatando que apenas foi compilado dos questionários sem alterações, e que alguns questionários não tiveram esta questão respondida.

- 1) Maior convívio com o grupo, e comunicação com os colegas;
- 2) Comportamento, técnicas de autoconhecimento e desenvolvimento;
- 3) Crescimento do autoconhecimento, controle e saber administrar o impulso;
- 4) Capacidade de identificar problemas e prováveis soluções, colocando-as em prática;
- 5) Saber lidar com colaboradores com dúvidas ou dificuldades, dando os feedbacks;
- 6) Maior engajamento com o cliente, contribuindo na solução de seu problema;
- 7) Motivar os colaboradores no desempenho das funções;
- 8) Inspirar positivamente os colegas.
- 9) Envolver sua equipe com os resultados;
- 10) Ser capaz de cobrar comprometimento sem pressão psicológica;
- 11) Ter comportamento mais influente que contamine positivamente o grupo;
- 12) Administrar as ansiedades em ações impulsivas;
- 13) Ministrando para os colaboradores;
- 14) Aperfeiçoamento no grau de interação profissional na educação.

### 3.5 Discussão

A organização analisada conta com 15 mil funcionários, sendo que os analisados se encontram na matriz em Campinas que conta com trezentos e sessenta colaboradores, deste total 68% são do sexo feminino e 32% são do sexo masculino, 64% possui idade entre 20 e 30 anos, 25% com idade entre 30 e 40 anos e finalizando acima dos 40 anos temos 11%. Foi constatado que 20% dos pesquisados têm menos de 1 ano trabalhado, 30% ainda possui mais de 4 quatro anos de empresa e 50% está trabalhando entre de 1 ano a 3 anos. Referindo-se a escolaridade, 80% possui o ensino superior completo, 3% possui o ensino superior incompleto, 10% possui a Pós-graduação finalizada 7% tem MBA finalizado.

Após abordar e pesquisar os colaboradores da organização, notou-se que o gestor é meramente uma das funções dos líderes que não são natos. Mas, há a necessidade de executar esse papel.

Segundo Bergamini (1994) a Teoria de Estilo explica que existem três tipos de líderes, autocrata, democrata e liberal. O primeiro se embasa na autoridade, ele apenas estabelece suas decisões, o segundo consente as ideias dos subordinados e contribui com as atividades tornando o grupo o centro das atenções e já o terceiro possibilita que o grupo apenas faça sugestões, mas não força o grupo, que estabelece a tomada de decisão. Percebe-se a respeito da atitude e da decisão do líder nas atividades pesquisadas foi que 42% acham que o seu Gerente representa o perfil democrata, ele consente as ideias dos colaboradores e também é ativo nas atividades, 58% creem que o Gerente é liberal, delega ao grupo e apenas faz observações e nenhum colaborador crê que o Gerente seja autoritário que apenas decreta suas decisões e opiniões.

Segundo Maximiano (2000) na teoria transacional o líder recorre para as necessidades dos colaboradores por meio de recompensas ou advertir nas metas atingidas. E o tipo de gratificação que os liderados aguardam primeiro quando realiza uma meta estabelecida é o agradecimento, foi analisado que 12% esperam um benefício, 50% preferem um elogio, 25% esperam ouvir um muito obrigado, finalizando, 13% não esperam nada, ou seja, os líderes para manter os liderados motivados devem proporcionar algum tipo de elogio aos serviços destes na conclusão das metas designadas.

Para ter conhecimentos, habilidades e atitudes os líderes necessitam de comprometimento com a organização, mostrando confiança, responsabilidade e se comprometendo e se preocupando com o sucesso da organização, buscando e pesquisando

informações, se atualizando das novas tecnologias, se empenhando nos objetivos e metas em comuns com os liderados Bergamini (2000), relacionado a estas habilidades 12% dos colaboradores acham que o Gerente ou Diretor só está neste cargo porque é próximo do Proprietário da organização, 76% acha que domina as atividades que exerce e tenta se desenvolver cada vez mais, pois deve ter a sabedoria para explicar as coisas certas, já 12% não concordam e nem discordam, analisando que o líder deve se aprimorar, com treinamentos específicos para compreender melhor os colaboradores.

Segundo Bergamini (2002) sustenta que por meio da confiança e do comprometimento os líderes e colaboradores que o seguem ficam mais propensos assumir riscos, fazer alguma coisa que importe, assim aumentando com a experiência, e trazendo seus colaboradores através de seu respeito, integridade e confiança, mas apenas 32% dos colaboradores acham que seu líder passa confiança, 39% creem que às vezes passa confiança e 29% creem que não passam nada. Consequentemente os líderes devem analisar mais o que é confiança para assim influenciar seus subordinados.

Após perguntar o que os colaboradores indocariam como forma de melhorar a organização, 35% dos entrevistados creem que deveriam substituir alguns colaboradores, 25% creem que poderiam substituir o Gerente por outro mais eficaz, e 40% creem que a organização poderia melhorar a aplicação de treinamentos para se adequar melhor as exigências da organização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que ao levar em argumentos que as organizações se deparam com a necessidade de mudanças, como requisito inevitável à sua própria sobrevivência, precisam descartar velhas ideias de como propor cargos de liderança a profissionais que cumprem com suas metas, ou seja, é importante ter nas organizações que as pessoas estejam preparadas para ocupar tal cargo de líder, pois cada vez mais esse profissional é cobrado, isso pode ter um grande impacto no resultado, no sucesso ou fracasso da organização.

Considerando os feedbacks dos colaboradores da organização S. no estudo de caso, nota-se que os líderes não são tão liberais tendo que seguir os processos, que vem com as diretrizes do Proprietário, fazendo com que a equipe não tenha uma liberdade para tomar decisões em situações críticas e de urgência o que afeta no tempo que o processo pode ser finalizado atrasando a entrega do projeto ou entregando ele inacabado. Quando o líder pode deixar por conta do grupo e fazer sugestões nos processos, deixa a desejar, pois os colaboradores não se sentem à vontade de fazer o que precisam e analisam esta atitude como negativa, avaliando o líder como sem controle na função que atua, e algumas vezes não apresentam confiança no que fazem. É preciso então que o líder tenha um treinamento específico, para desenvolver seus conhecimentos e ser flexível com suas exigências para assim formar uma equipe de confiança.

Havendo líderes eficazes a organização pode ficar em vantagem comparado a outras organizações, pois eles têm o domínio de motivar e mostrar os melhores caminhos para seus liderados, condicionando uma mudança. Por essa razão é de responsabilidade das organizações possuir bons profissionais a fim de que haja uma adaptação do ambiente a fim de possibilitar uma superação das dificuldades e uma disposição para novos desafios, e a organização por sua vez deve implementar ferramentas de avaliação de estratégia com a finalidade de avaliar a conduta e performance de seus líderes.

O prejuízo de não se ter líderes eficazes, pode levar a desmotivação dos colaboradores, sem trabalho em equipe, fazendo com que a organização tenha um atraso em relação aos concorrentes, influenciando diretamente na mudança da organização.

A conclusão apresentada resultou na conduta e a forma de gerir a equipe podem intervir na mudança organizacional negativamente ou positivamente, e que os líderes devem desenvolver melhor seus conhecimentos, frequentando cursos, treinamentos, pois são eles os grandes motivadores para seus colaboradores. E que se dispor de uma equipe que valoriza e

possibilita o crescimento da organização possibilitando sempre a frente das outras. O segredo está nas mãos dos líderes, que devem ser eficazes nas atribuições que exercem, executando suas missões para o crescimento e sucesso da organização.

Os líderes devem ser criadores, partilhando e introduzindo mudanças, assim como estarem motivados a ter ideias diferenciadas, serem autênticos, definirem e articularem uma visão que envolvem os diferentes valores e traços de personalidade e de vida de todos os colaboradores.

Para deixar clara a relação entre os procedimentos da organização e o processo de liderança, é fundamental dominar o contexto organizacional, onde líderes, colaboradores são elementos que estão regularmente se relacionando. Dentro deste cenário está o ser humano, que por sua vez, reage de forma não padronizada diante aos acontecimentos no trabalho e em sua vida pessoal, o que retrata diretamente nas atividades da organização. Daí vem à importância do líder dentro da organização. As vantagens para a organização, quando conta com um bom líder, são inúmeros, pois é nele que se centraliza a atenção de todos, ele é quem irá coordenar ou influenciar os demais elementos da organização. Por fim pode se dizer que com o decorrer do tempo o conceito de liderança vem se transformando e demonstrando que não existe uma única maneira específica de liderar, ou seja, cada líder tem seu próprio modo de administrar as pessoas, por esse motivo que as organizações necessitam, para se diferenciar em um ambiente de grande competitividade.

## Referências Bibliográficas

ALBRITTON, R. L. (1998). Um novo paradigma de eficácia do líder para bibliotecas acadêmicas: um estudo empírico do modelo de liderança transformacional de Bass (1985). Em T.F. Mech & G.B.

ALBUQUERQUE, Jamil. A arte de lidar com as pessoas: a inteligência interpessoal aplicada. São Paulo: Planeta, 2003.

APPELBAUM, Thomas Grisso and Paul S. (1998). Assessing Competence to Consent to Treatment.

ARCHIE BROWN. (2014). The Myth of the Strong Leader: Political Leadership in the Modern.

ALBRITTON, R. L. (1998). Um novo paradigma de eficácia do líder para bibliotecas acadêmicas: um estudo empírico do modelo de liderança transformacional de Bass (1985).

ALBUQUERQUE, Jamil. (2003), A arte de lidar com as pessoas: a inteligência interpessoal aplicada. São Paulo: Planeta,.

APPELBAUM, Thomas Grisso and Paul S. (1998). Assessing Competence to Consent to Treatment.

ARAÚJO, Ane. (1999), Coach: um parceiro para o seu sucesso. São Paulo: Gente, 1999.

ARCHIE BROWN. (2014) The Myth of the Strong Leader: Political Leadership in the Modern.

ASANOME, Cleusa Rocha.( 2001), Liderança sem seguidores: um novo paradigma. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina,.

AVOLIO, B. J. (1999). Full leadership development: building the vital forces in organizations. London: Sage

AVOLIO, B. J, & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma and beyond. In J. Hunt, H. R. Baliga, H. P. Dachler & C. A. Schriesheim (Eds.), Emerging leadership vistas. Lexington.

AVOLIO, B. J, & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiples levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. Leadership Quarterly.

BASS, B. M.(1990) From transactional to transformational. Leading to share the vision. Organizational Dynamics.



BASS, B. M.; AVOLIO, B. (1992), J. Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, Bingley

BASS, B. (1985). *Leadership and performance*. New York: Free Press.

BASS, B. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: The Free Press.

BASS, B. (1991). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*,

BASS, B. (2000). *The future of leadership in learning organizations*. *Journal of Leadership and Organizational Studies*.

BASS, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

BASS, B. M. (1998). *Liderança transformacional: impacto industrial, militar e educacional*.

BASS, B. M., & Avolio, B. J. (1989). *Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs*. *Educational and Psychological Measurement*,

BASS, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full Range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. California: Mind Garden.

BASS, B.M. & Avolio, B.J. (Eds.). (1994). *Melhorar a eficácia organizacional através da liderança transformacional*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

BENNIS, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.

BENNIS, Warren G., 1925. *A formação do líder; tradução Marcelo Levy*. São Paulo: Atlas, 1996.

BENNIS, Warren. *A essência da liderança*. 11. ed. Rio de Janeiro: sextante, 2004.

BENNIS, Warren. *Uma força irresistível*. HSM Management, maio./jun. 2001. p .67-72.

BERGAMINI, C. W. *A difícil administração das motivações*. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, vol. 38, n. 1, jan./mar. 1998.

BERGAMINI, Cecília W. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, Cecília W. *O Líder Eficaz*, Editora Atlas, 2002.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. *Liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BLANCHARD, K. *Liderança e o Gerente Minuto*. Rio de Janeiro: Record, 1986.

- BLIKSTEIN, Izidoro. Técnicas de Comunicação Escrita. São Paulo: Ática, 2003.
- BOLDEN, R.; GOSLING, J. Leadership competencies: time to change the tune? *Leadership*, v.2, n.2, p.147-163, 2006.
- BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. Elementos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- BROWN, F. W., & Dodd, N. G. (1999). Rally the troops or make the trains run on time: The relative importance and interaction of contingent reward and transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*,
- BURNS, J.M. (1978) *Leadership*. New York. Harper & Row.
- CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. Ed. Compacta. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. 1 ed. Elsevier, 2001.
- CHIAVENATO, Ildebrando. Gerenciando pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Ildebrando. Introdução à teoria geral de administração. 5.ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CHIAVENATO, Recursos Humanos. Ed. Compacta. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CONGER, J. A, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. London: Sage.
- CONGER, J. A. (1987). Toward a behavioural theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*,
- CONGER, J. A. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*,
- CONGER, J. A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystic of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- CONGER, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on those developing streams of research. *Leadership Quarterly*,
- CORIAT, B. (1994) *Pensar pelo Avesso*, Rio de Janeiro, UFRJ/Revan,
- COVEY, Stephen R. *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- Disponível em: SWIFT, Jonathan, <https://www.pensador.com/frase/MjE1ODM5MA/>, acessado em 15/10/2018.

DOHERTY, A. J. (1997). The effect of leader characteristics on the perceived transformational/transactional leadership and impact of interuniversity athletic administrators. *Journal of Sport Management*,

DRUCKER, P. *Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

DRUCKER, Peter F. *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 1996.

GARDNER, R. A. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *Leadership Quarterly*,

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HEIFETZ, R. A. *Leadership without easy answers - VSA*. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press, 1994.

HEIFETZ, R. As 5 atividades básicas do líder. *HSM Management* 52. p. 102-105, set-out, 2005.

HEIFETZ, R.; LINSKY, M. *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of living*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*, E.P.U . 1986.

HOUSE, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.

HOWELL, J. M., & Frost, P. J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 243-269.

HUNTER, James C. *O Monge e o executivo: Uma história sobre a essência da Liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JOHN MARRIN. *Liderança Para Leigos* 2013

JORDÃO, Sonia Dias. *A arte de liderar: vivenciando mudanças num mundo globalizado*. Belo Horizonte: Tecer Liderança, 2004.

KANTER, Rosabeth Moss. *Confidence*, NY: Crown Business, 2004.

KOTTER, J (março-abril de 1995). Liderando a mudança: “Por que os esforços de transformação falham”: *Harvard Business Review*.

KOTTER, J. (1990) *Uma força para mudança, como a liderança difere da gestão*, New York: Free Press.

- KOTTER, John P. Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia. São Paulo: Campus, 2000.
- KOUZES, J. Posner, B. (1999). "Encouraging the Heart." San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc., Publishers
- KOUZES, O., & Posner, B. (1987). The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- KRAUSZ, Rosa R. A conquista da liderança. São Paulo: Editor Nobel, 2007.
- LACOMBE, F.J.M. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MANZ, C.C. e SIMS, H. P. Super Leadership: Leading others to Lead Themselves, NY: Prentice-Hall, 1989
- MAXIMIANO, A.C.A. Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.
- MEIRELES, José Geraldo M. Aspectos Psicológicos da Liderança. São Paulo, 2001.
- NAVARRO, Leila. Talento para ser feliz. Encare os desafios e obstáculos do mundo globalizado e conquiste o sucesso. São Paulo, Gente, 2000.
- OFFERMAN, L. R., Kennedy, J. K., & Wirtz, P. W. (1994). Implicit theories: Content, structure and generability. *Leadership Quarterly*, 5, 43-58.
- ORLIKOWSKI, W.J. (1996), "Improvising Organizational Transformation over Time: A Situated Change Perspective." *Information Systems Research*. Paulo, Gente, 2002.
- PENTEADO, José Roberto Whitaker. Técnicas de chefia e liderança. São Paulo: Pioneira, 1986.
- REARDON, K.K., Reardon, K.J., Rowe, A.J., (1998), Leadership Styles for the Five Stages of Radical Change, *Acquisition Review Quarterly*.
- REGO, A. (1998). Liderança nas organizações: teoria e prática. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROESNER, J. (1990). Maneiras mulheres levam. Revisão de negócios de Harvard. Novembro dezembro
- ROWOLD, J. (2006). Transformational and transactional leadership in martial arts. *Journal of Applied Sport Psychology*,
- SENGE, Peter. A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.

SENIOR.B & FLEMING.J (2006), Mudança organizacional, (3ª ed), FT, Prentice Hall

SHEA, C. H. (1999). Charismatic leadership and task feedback: A laboratory study of their effects on self-efficacy and task performance. *Leadership Quarterly*, 10, 375-397.

SOREBSEN & EPPS, Tony, Roger, Leadership and Local Development: Dimensions of Leadership in four Queensland Towns, 1996.

SOTO, Eduardo. Comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 2002.

STAKE, R. E. (2000). “Estudos de Caso”, em Denzin, N.K. & Lincoln, Y. S, Manual de Pesquisa Qualitativa. Londres, Sage, 2nd ed, pp 335-354

STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward. Administração. 5. ed. São Paulo: Editora PHB, 1995.

STUART CRAINER e DES DEARLOVE. Como atingir o Sucesso Organizacional - Série Thinkers50

TOURINHO, N. Chefia Liderança e Relações Humanas. Belém: Fiepa, 1981.

TRAVERS, M. (2001), Pesquisa Qualitativa através de estudos de caso: Introdução de Métodos Qualitativos, 1ª ed, Londres, Sage, CA,

ULRICH, D. (1998). Um novo mandato para recursos humanos. *Harvard Business Review*, volume 76, pp, 124-134

ULRICH, D.; ZENGER, J.; SMALLWOOD, N. Liderança orientada para resultados. São Paulo: Campus, 2000.

VAN DER MERWE. A (1991). Fazendo a mudança estratégica acontecer, *European Management journal*, vol. 9, Issue 2, pp 174-181.

VECCHIO, R. (1995). *Organizational behavior* (3rd ed.). Fort Worth: The Dryden Press.

VERGARA, S.C. Gestão de pessoas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000

WEBER, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: The Free Press.

WEBER, M. (1964). *The theory of social economic organization*. New York: The Free Press.

WEBER, M. (1968). *Economic and society* (Vol. I). New York: Bedminster.

Disponível em: [MILITARY REVIEW. A Formação de um Líder: Dwight D. Eisenhower, Setembro-Outubro 2009 <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-Review/Archives/Portuguese/MilitaryReview\\_20091031\\_art005POR.pdf>](https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-Review/Archives/Portuguese/MilitaryReview_20091031_art005POR.pdf). Arquivo acessado em 01/09/2018 as 21:30

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOBRE A LIDERANÇA PREDOMINANTE NA ORGANIZAÇÃO

- 1) Perfil do Colaborador.
  - a) Idade
  - b) Sexo
  - c) Tempo de Organização
  - d) Grau de Escolaridade
  
- 2) Em relação ao dia a dia de seu líder, ele é:
  - ( ) É autoritário, ele impõe suas decisões.
  - ( ) Permite as ideias dos subordinados, e também participa das atividades.
  - ( ) Deixa por conta do grupo, apenas faz sugestões.
  
- 3) Que tipo de recompensa, você espera quando atinge uma meta?
  - ( ) Elogio.
  - ( ) Muito obrigado.
  - ( ) Um benefício.
  - ( ) Não espera nada.
  
- 4) Você considera que o líder de sua organização possui esse cargo, porque domina o que exerce e procurou alcançá-lo através de cursos e aprimoramento profissional, ou somente porque é membro da família:
  - ( ) Concordo, o gerente possui esse cargo, porque domina o que exerce.
  - ( ) Discordo, o gerente só possui esse cargo, porque é membro da família.
  - ( ) Não concordo, nem discordo.
  
- 5) O seu líder passa confiança na hora de resolver algum problema?
  - ( ) Sim.
  - ( ) Não.
  - ( ) Às vezes.
  
- 6) Você apontaria quais fatores como forma de melhorar sua organização:
  - ( ) Substituir o gerente por outro mais eficiente.
  - ( ) Mudar alguns membros do quadro de funcionários
  - ( ) Melhorar a forma de treinamentos para adequar as necessidades da organização.
  
- 7) Você acha que seu líder pode causar alguma mudança na organização?
  - ( ) Sim
  - ( ) Não
  
- 8) Considerando a atuação do seu líder, quais ações você sugere que possibilitariam a melhoria na liderança e conseqüentemente os resultados da organização: