

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO

O PAPEL DA LIDERANÇA NO PROCESSO DE MUDANÇA E
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: ESTUDO MULTICASO NAS
EMPRESAS DURADOURAS DO SETOR METALMECÂNICO

MARLON BISSANI CUCCHI

CAXIAS DO SUL

2015

MARLON BISSANI CUCCHI

**O PAPEL DA LIDERANÇA NO PROCESSO DE MUDANÇA E
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: ESTUDO MULTICASO NAS
EMPRESAS DURADOURAS DO SETOR METALMECÂNICO**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca de Qualificação designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração. Linha de Pesquisa: Estratégia e Gestão da Produção.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos.

CAXIAS DO SUL

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

C963p Cucchi, Marlon Bissani, 1987-

O papel da liderança no processo de mudança e aprendizagem organizacional: estudo multicaso nas empresas duradouras do setor metalmeccânico / Marlon Bissani Cucchi. -2015.

149 f. : il. ; 30 cm

Apresenta bibliografia.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2015.

Orientador: Prof. Dr.: Paulo Fernando Pinto Barcellos.

1. Liderança. 2. Mudança organizacional. 3. Aprendizagem organizacional.
I. Título.

CDU 2.ed.: 005.322:316.46

Índice para o catálogo sistemático:

1. Liderança	005.322:316.46
2. Mudança organizacional	005.591.4
3. Aprendizagem organizacional	005.94

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária
Carolina Machado Quadros – CRB 10/2236.

“O Papel da Liderança no Processo de Mudança e Aprendizagem Organizacional: Estudo Multicaso nas Empresas Duradouras no Setor Metalmeccânico”

Marlon Bissani Cucchi

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção

Caxias do Sul, 11 de junho de 2015

Banca Examinadora


Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos (orientador)

Universidade de Caxias do Sul


Prof. Dr. Ademar Galelli

Universidade de Caxias do Sul


Prof. Dra. Margareth Rodrigues de Carvalho Borella

Universidade de Caxias do Sul


Prof. Dra. Edi Madalena Fracasso

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Dedico este trabalho ao meu avô Ernesto, exemplo de dedicação e bondade.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos que de uma forma ou outra contribuíram para a conclusão desta importante etapa de minha vida.

Agradeço a Deus, pela força espiritual essencial para a conclusão desta etapa. Ao Santo Anjo do Senhor, meu zeloso guardador, pela proteção nas estradas. E ao São Cristóvão, meu padroeiro.

Aos meus pais Odilon e Mari, pelo apoio incondicional, pelas orações e por terem me ensinado os valores e princípios.

A minha noiva Mônica, a quem escolhi para compartilhar e construir uma vida juntos, obrigado pelo amor, pela motivação e pela compreensão de minha ausência.

Ao meu Professor Orientador, Prof. Paulo Barcellos pelo imensurável conhecimento compartilhado em cada orientação. Aos Professores da banca examinadora Prof. Ademar Galelli, Prof^a. Margareth Borella e Prof^a. Edi Fracasso os quais foram fundamentais para que esta trajetória se concretizasse.

À Universidade de Caxias do Sul, ao Programa de Pós-Graduação em Administração, em especial aos professores e funcionários. Obrigado pelo auxílio mútuo, conhecimento compartilhado e motivação. Obrigado Prof^a. Maria Emília por ter me acolhido como um filho.

Aos colegas da turma 8, em especial, a minha conterrânea Jani, pelo companheirismo, motivação e amizade. Obrigado por ter compartilhado conhecimento, angústias e alegrias, foi crucial para concluir o curso.

Aos colegas da Cucchi, em especial a Simone, por ter segurado as pontas no RH enquanto estive trabalhando na pesquisa.

À Faculdade da Associação Brasileira de Educação, por ter acreditado no meu potencial e ter realizado meu objetivo de ingressar na carreira acadêmica.

Aos líderes e seguidores diretos das empresas Alfa, Beta e Gama por terem me recebido em suas empresas e terem compartilhado alguns minutos para a pesquisa.

A todos, muito obrigado!

“Nada é mais difícil de ter em mãos, mais perigoso de conduzir, ou mais incerto no seu sucesso, do que tomar a liderança na introdução de uma nova ordem de coisas”.

Niccolò Machiavelli

RESUMO

As organizações contemporâneas precisam se adaptar ao ambiente para manterem-se competitivas e inovadoras no mercado. Diante disso, a competitividade de uma organização está condicionada à capacidade de gestores e líderes identificarem a mudança e agirem no sentido de adaptá-las conforme as necessidades. Portanto, para as organizações serem duradouras são necessários indivíduos que tenham a liderança de enfrentar a mudança, de estabelecer objetivos claros, de transformar o comportamento da equipe e de desenvolver novas capacidades individuais e coletivas. Nesse contexto, este estudo tem como objetivo investigar o papel da liderança no processo de mudança e aprendizagem organizacional nas empresas duradouras do setor metalmeccânico de Marau/RS. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, utilizando-se do estudo multicaso como estratégia e a entrevista individual em profundidade como técnica de coleta de dados. Dessa forma, foram entrevistados o líder e seguidor direto das três empresas mais duradouras do setor metalmeccânico, nomeadas como Alfa, Beta e Gama, com 50, 40 e 22 anos, respectivamente. As principais contribuições do estudo estão direcionadas a confirmar o papel da liderança no processo de mudança e aprendizagem. Nesse sentido, os resultados sugerem que o líder no processo de mudança contribui pelo exemplo, humildade, empatia, motivação, orientação, convencimento, comunicação, controle e envolvimento. No que tange o processo de aprendizagem, o líder contribui no aspecto de propiciar situações de crescimento pessoal, prepara um membro para substituí-lo, estimula o compartilhamento da experiência e organiza ações de aquisição e nivelamento do conhecimento entre os membros da equipe.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional. Liderança. Mudança Organizacional.

ABSTRACT

Contemporary Organizations need to adapt to the environment in order to keep themselves competitive and innovative on the market. Therefore, competitive edge in one company is conditioned to the capacity of managers and leaders to identify the change and act in order to adapt the companies according to their needs. Thus, for a company, in order to be long lasting, it's necessary to have individuals who have the leadership to face change, establish clear goals, transform team's behavior and develop new individual and collective capacities. In this context, this study had as its main goal to investigate the role of leadership on the process of change and organizational learning in long lasting companies of the metal-mechanic sector in Marau/RS. To do so, an exploratory search with a qualitative approach was developed, using the multi-case study as strategy and the in-depth individual interview as data collection technique. This way, the leader and the direct follower of the three most enduring companies in the metal-mechanic sector were interviewed, here named as Alfa, Beta and Gama, with 50, 40 and 22 years, respectively. The main contributions of the study are directed to confirm the leadership role in change and learning processes. In this context, the results suggest that the leader in the process of change, contributes by the example, humility, empathy, motivation, orientation, conviction, communication, control and involvement. Regarding the learning process, the leader contributes in the aspect of enabling personal growth situations, prepares a member to substitute it, stimulates sharing experiences and organizes the actions of acquisition and leveling the knowledge between team members.

Key words: Organizational Learning. Leadership. Organizational Change.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da dissertação.....	26
Figura 2 - A diferença entre gestor e líder	32
Figura 3 - Oito passos do agente de mudança	48
Figura 4 - O coração da mudança	49
Figura 5 - Sete deficiências de aprendizagem	59
Figura 6 - Sequência metodológica da pesquisa.....	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os estilos de liderança.....	33
Quadro 2 - Estilos de liderança propostos por Lippitt e White (1960).....	34
Quadro 3 - Grade de Blake e Mounton (1975).....	35
Quadro 4 - Dimensões da inteligência emocional no trabalho.....	39
Quadro 5 - Características perceptíveis nos líderes baseados em princípios.....	40
Quadro 6 - Definição de mudança organizacional.....	43
Quadro 7 - Diferenças entre mudança planejada e não planejada.....	47
Quadro 8 - As dimensões da aprendizagem organizacional.....	58
Quadro 9 - As cinco disciplinas das organizações de aprendizagem.....	63
Quadro 10 - Empresas duradouras no setor metalmeccânico de Marau/RS.....	71
Quadro 11 - Enquadramento por porte Sebrae.....	71
Quadro 12 - Questões parte A.....	73
Quadro 13 - Questões parte B.....	74
Quadro 14 - Questões parte C.....	75
Quadro 15 - Categorias de análise.....	77
Quadro 16 - Caracterização dos entrevistados.....	79
Quadro 17 - Síntese das características do líder e seguidor direto na Alfa.....	84
Quadro 18 - Síntese da liderança no processo de mudança na Alfa.....	87
Quadro 19 - Síntese da liderança no processo de aprendizagem na Alfa.....	92
Quadro 20 - Síntese das características do líder e seguidor direto na Beta.....	96
Quadro 21 - Síntese da liderança no processo de mudança na Beta.....	102
Quadro 22 - Síntese da liderança no processo de aprendizagem na Beta.....	107
Quadro 23 - Síntese das características do líder e seguidor direto na Gama.....	109
Quadro 24 - Síntese da liderança no processo de mudança na Gama.....	113
Quadro 25 - Síntese da liderança no processo de aprendizagem na Gama.....	117
Quadro 26 - Síntese das entrevistas na Alfa.....	119
Quadro 27 - Síntese das entrevistas na Beta.....	121
Quadro 28 - Síntese das entrevistas na Gama.....	123
Quadro 29 - Comparativo entre as informações características do líder.....	124
Quadro 30 - Comparativo entre as informações liderança no processo de mudança.....	125
Quadro 31 - Comparativo entre as informações liderança no processo de aprendizagem.....	127

Quadro 32 - Papel do líder no processo de mudança e aprendizagem..... 130

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Participação do VAB dos setores na economia dos municípios	26
Tabela 2 - Estabelecimentos cadastrados	26

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMESNE	Associação dos Municípios da Encosta do Superior Rio Grande do Sul
AMPLA	Associação dos Municípios do Planalto
COREDE	Conselho Regional de Desenvolvimento
FEE	Fundação de Economia e Estatística
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> Organização Internacional para Padronização
PIB	Produto Interno Bruto
PMM	Prefeitura Municipal de Marau
PSF	Programa Saúde da Família
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SINMETAL	Sindicado das Indústrias Metalmeccânicas do Rio Grande do Sul
UBS	Unidades Básicas de Saúde
VAB	Valor Acrescentado Bruto

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	18
1.2	OBJETIVOS DO ESTUDO	21
1.2.1	Objetivo Geral.....	22
1.2.2	Objetivos Específicos.....	22
1.3	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	22
1.3.1	Justificativa Acadêmica	22
1.3.2	Justificativa Campo de Estudo	24
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	27
2	REVISÃO DA LITERATURA	29
2.1	LIDERANÇA ORGANIZACIONAL	29
2.1.1	Diferença entre Líder e Gestor	30
2.1.2	Estilos de Liderança	32
2.1.3	Liderança Transformacional e Transacional.....	40
2.2	MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	42
2.2.1	Relação entre Mudança Organizacional e Liderança	44
2.2.2	Mudança Organizacional Planejada	46
2.2.3	Processo de Mudança Organizacional.....	47
2.2.4	Passos do Agente de Mudança	50
2.2.5	Resistência à Mudança	52
2.3	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	53
2.3.1	Processo da Aprendizagem Organizacional.....	55
2.3.2	Subprocessos da Aprendizagem.....	57
2.3.3	Deficiências no Processo de Aprendizagem.....	58
2.3.4	Disciplinas da Organização de Aprendizagem.....	61
2.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A REVISÃO DA LITERATURA.....	64
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	66
3.1	ESCOLHA DO MÉTODO.....	67
3.2	CARÁTER EXPLORATÓRIO E QUALITATIVO DA PESQUISA	68
3.3	ESTUDO MULTICASO OU DE CASOS MÚLTIPLOS	69
3.4	SELEÇÃO DOS CASOS: ALFA, BETA E GAMA.....	70

3.5	ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA: ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	72
3.6	ANÁLISE QUALITATIVA DE CONTEÚDO	75
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	79
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS E DAS EMPRESAS ANALISADAS	79
4.2	O CASO DA EMPRESA ALFA	81
4.2.1	Características do Líder.....	81
4.2.2	Liderança no Processo de Mudança Organizacional.....	85
4.2.3	Liderança no Processo de Aprendizagem Organizacional.....	88
4.3	O CASO DA EMPRESA BETA	93
4.3.1	Características do Líder.....	93
4.3.2	Liderança no Processo de Mudança Organizacional.....	97
4.3.3	Liderança no Processo de Aprendizagem Organizacional.....	103
4.4	O CASO DA EMPRESA GAMA.....	108
4.4.1	Características do Líder.....	108
4.4.2	Liderança no Processo de Mudança Organizacional.....	110
4.4.3	Liderança no Processo de Aprendizagem Organizacional.....	114
4.5	SÍNTESE DAS ENTREVISTAS REALIZADAS.....	118
4.6	COMPARAÇÃO ENTRE OS CASOS.....	124
4.7	PAPEL DA LIDERANÇA NO PROCESSO DE MUDANÇA E APRENDIZAGEM.	127
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	132
5.1	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	132
5.2	CONCLUSÕES	135
5.3	SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	136
	REFERÊNCIAS.....	137
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRECIONADO AO LÍDER	146
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRECIONADO AO SEGUIDOR DIRETO	149

1 INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas são influenciadas pelo novo contexto de mudanças globais de natureza social, econômica, tecnológica e política, as quais têm refletido sobre os rumos da sociedade e das empresas. Kotter (2000) afirma que as mudanças são cada vez mais necessárias para a empresa sobreviver e competir no novo contexto. As empresas não são duradouras porque seus gerentes se concentram na atividade econômica de produzir bens e serviços, e se esquecem de que suas empresas são formadas de indivíduos (DE GEUS, 1999). Diante disto, as empresas são formadas por pessoas, e são elas que contribuem para a sua durabilidade. O estudo de Collins (2001) buscou a resposta para a pergunta o que impulsiona uma empresa boa a ser grande, e seu resultado aponta à ação de um líder.

O que se percebe em empresas duradouras é a capacidade de antecipar a necessidade da mudança. Diante de uma crise, essas organizações têm a habilidade de tratá-la como uma nova oportunidade para crescerem e prosperarem. No processo de mudança, as organizações precisam se adaptar ao ambiente para se manterem competitivas e inovadoras (FIOL & LYLES, 1985). Neste sentido, estudos afirmam que para a organização enfrentar a mudança e ser duradoura é necessária a atuação de um líder (YUKL, 1998; SCHEIN, 2001; SENGE, 1990; DE GEUS, 1999; KOTTER, 2000). Kotter (2000), afirma que os líderes não fazem planos, não resolvem problemas e nem organizam as pessoas, o que os líderes fazem é preparar as organizações para enfrentar a mudança.

Em relação à liderança no processo de mudança, foi identificado estudos relacionados à liderança transformacional, a qual transforma a atitude dos membros da equipe em prol do objetivo a ser alcançado. Estudos comprovam que a liderança transformacional contribui no processo de mudança (NORDIN, 2012; MIRKANALI, THANI & ALANI, 2011; GARCÍA-MORALES, JIMÉNEZ-BARRIONUEVO & GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, 2012). Os resultados apoiam que a liderança transformacional melhora o desempenho dos subordinados e colabora positivamente com a aprendizagem organizacional. Por sua vez, a necessidade de mudança promove a aprendizagem por meio da aquisição de informações ou conhecimentos que os membros que integram a organização consideram úteis para a qualidade do desempenho organizacional.

No processo de mudança, a aprendizagem é considerada como uma vantagem competitiva sustentável e as organizações que aprendem são mais bem sucedidas que as

concorrentes (DE GEUS, 1999). Neste processo, o líder é fundamental no desenvolvimento não apenas de novas capacidades, mas de mudanças fundamentais de mentalidade individual e coletiva. “Quando esse ciclo começa a funcionar, as mudanças resultantes são significativas e duradouras” (SENGE et al., 2000, p. 17). Nonaka (1991) assegura que o conhecimento é a única fonte segura de vantagem competitiva duradoura em uma economia onde os mercados mudam, as tecnologias proliferam, os concorrentes se multiplicam e os produtos se tornam obsoletos. “As empresas de sucesso são aquelas que constantemente criam novos conhecimentos, disseminam amplamente por toda a organização e rapidamente incorporam em novas tecnologias e produtos” (NONAKA, 1991, p. 96).

Neste sentido, este estudo pretende contribuir com os aspectos teóricos na medida que explora o papel da liderança no processo de mudança e aprendizagem organizacional. Esta investigação apresenta-se inserida na linha de pesquisa sobre liderança organizacional como tema central e a sua interação nos processos de mudança e aprendizagem nas organizações. Portanto, visa-se investigar o papel do líder no processo de mudança e aprendizagem organizacional nas empresas duradouras do setor metalmeccânico de Marau/RS. O campo de estudo se sobressai pelo número de empresas cadastradas, em especial no setor metalmeccânico. Além disso, o município se destaca na região do Planalto Médio pela qualidade de vida da população e perfil empreendedor.

Na sequência deste capítulo introdutório, apresenta-se a delimitação e definição do problema; os objetivos da pesquisa que se dividem em geral e específicos; a justificativa do estudo apresentada nas abordagens acadêmica e campo de estudo; e por fim a estrutura da dissertação. A última seção deste capítulo apresenta de forma detalhada a estrutura da dissertação organizada da seguinte forma: capítulo 2 (dois) revisão da literatura, abordando os temas liderança, mudança e aprendizagem organizacional; capítulo 3 (três) os procedimentos metodológicos utilizados; capítulo 4 (quatro) apresentação e análise dos resultados; e finalmente no capítulo 5 (cinco) são abordadas as considerações finais do estudo.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O século XXI é caracterizado por significativas mudanças no ambiente das organizações. Em um ambiente turbulento, elas precisam se transformar para enfrentar as mudanças que o novo ambiente exige. Para a organização ser duradoura não pode mais

considerar apenas as abordagens tradicionais de gestão (MIRKAMALI, THANI & ALAMI, 2011). O mundo dos negócios está cada vez mais competitivo e volátil, fatores como mudança tecnológica, concorrência internacional, desregulamentação dos mercados, expectativa dos recursos humanos são alguns dos fatores. A mudança é cada vez mais necessária para a organização sobreviver e aquela que souber lidar com essa realidade será duradoura (KOTTER, 2000; KOTTER & COHEN, 2002).

De Geus (1999) acrescenta que para a organização ser duradoura precisa de pessoas que tenham a liderança de mudar conforme a necessidade do ambiente. Kotter (2011) afirma que são os líderes que preparam a organização para enfrentar a mudança. Os oito passos do agente de mudança são aumentar a urgência, construir a equipe de orientação, desenvolver a visão certa, comunicar-se, *empowerment* para a ação, propiciar vitórias a curto prazo, não permitir o desânimo e tornar a mudança duradoura (KOTTER & COHEN, 2002). Nas últimas décadas autores estudam os aspectos de gestão nas organizações e as pessoas que as conduzem. Os estudos são direcionados, principalmente, às empresas duradouras e à eficácia dos líderes e chefes (GRALBRAITH & GRALBRAITH, 2005; GOLEMAN, 2004).

Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), o sucesso da mudança depende das pessoas ou grupos que assumem a responsabilidade de mudar os padrões existentes de comportamento de outras pessoas ou sistemas sociais. A resistência da mudança pode estar ligada ao fato das pessoas acharem que não vale o seu tempo, esforço e atenção. As pessoas agem somente se veem sentido em suas ações (SCHERMERHORN, HUNT & OSBORN, 1999). O desafio central é mudar o comportamento das pessoas - não se trata de estratégia, nem de sistemas, nem de cultura; o âmago do problema é comportamental: o que as pessoas fazem e a necessidade de mudanças significativas no que fazem (KOTTER & COHEN, 2002).

As expectativas dos funcionários passam por significativas mudanças e os mesmos precisam ser trabalhados para promover a competência com o novo. Neste sentido, os líderes nas organizações possuem papel fundamental de motivar, atrair, premiar, reconhecer, formar e melhorar o desempenho dos funcionários. Singh (2008) afirma que os líderes devem atender as necessidades e expectativas dos funcionários que mudam e que elevam a aprendizagem organizacional. Quem não consegue mais acreditar no futuro está perdido no campo de concentração. “Toda tentativa de restabelecer interiormente as pessoas no campo de concentração pressupõe que conseguimos orientá-las para um alvo de futuro” (FRANKL, 2005, p. 75).

Covey (2002) afirma que os líderes estão continuamente aprendendo, estão voltados para o serviço, irradiam energia positiva, acreditam nas outras pessoas, suas vidas são equilibradas, encaram a vida como uma aventura e são sinérgicas. Kotter (2011) acrescenta que para alcançar grandes visões requer sempre uma explosão de energia. O autor afirma que para a organização ser duradoura deve haver também gestores. Uma boa gestão traz um grau de ordem e consistência nas dimensões qualidade e rentabilidade (KOTTER, 2000). Collins (2001) em seu estudo procurou empresas que passaram de boas para desempenho excelente. Descobriu o executivo que combina humildade pessoal com intenso profissionalismo. Os executivos que possuem esta combinação de características são transformadores.

Para Follett (1997) o líder deve ser alguém com personalidade persuasiva, que consegue impor sua própria vontade aos outros. O melhor líder não persuade homens a seguir a sua vontade, ele mostra o que é necessário que eles façam, a fim de conhecer sua responsabilidade. Das propostas recentes sobre liderança, uma das mais sintonizadas com o novo contexto de mudança é a liderança transformacional. A liderança transformacional tem sido considerada um tipo de influência que permite aos seguidores exercer um desempenho organizacional além da expectativa (BASS, 1985). Nas organizações contemporâneas, a influência transformacional se exprime especialmente pela capacidade visionária em situações desafiadoras que levam a mudanças significativas de comportamento e atitude (BASS, 1985; BENNIS & NANUS, 1988).

Para que a mudança seja duradoura e significativa, é necessário que ocorra a aprendizagem. “Para enfrentar um mundo em constante mudança, qualquer entidade precisa desenvolver a capacidade de migrar e mudar, de desenvolver novas habilidades e atitudes: em resumo, a capacidade de aprender” (DE GEUS, p. 7, 1999). A capacidade de aprender significa competência para gerir a mudança a partir da mudança em si mesmo. Ou seja, mudar a própria estrutura para permanecer em harmonia com o ambiente. A aprendizagem organizacional tem sido cada vez mais considerada receita para alcançar lucratividade e competitividade sustentável (DAVIS & DALEY, 2008).

Senge (1990) acrescenta que na organização que aprende, a aprendizagem é dever da liderança. Os líderes devem providenciar situações em que as pessoas constantemente aumentam sua capacidade de ter visão, desenvolver modelos mentais compartilhados, reconhecer a complexidade organizacional e tornar o aprendizado em equipe. Marquardt (1996) acredita que um líder transformacional cria uma visão compartilhada, faz as coordenadas das equipes multifuncionais, incentiva as operações de inovação e risco, executa

as melhores ideias na organização, envolve as pessoas em pensamento sistêmico e inspira a aprendizagem. A essência das organizações que aprendem não desenvolvem apenas novas capacidades, mas mudanças fundamentais de mentalidade, individual e coletiva. “Quando esse ciclo começa a funcionar, as mudanças resultantes são significativas e duradouras” (SENGE et al., 2000, p. 17).

Senge (1999) afirma que não é por acidente que a maioria das empresas não consegue aprender. A maneira como são estruturadas e administradas, como os cargos são definidos, como as pessoas são ensinadas a raciocinar e interagir criam deficiências de aprendizagem. As sete deficiências de aprendizagem nas organizações são: fixação em eventos, ilusão de assumir controle, inimigo está fora, sou meu cargo, mito da equipe gerencial, ilusão de aprender com a experiência e parábola do sapo escaldado. Nonaka (1991) afirma que o conhecimento é a única fonte segura de vantagem competitiva duradoura em uma economia onde a única certeza é a incerteza. “As empresas de sucesso são aquelas que constantemente criam novos conhecimentos, disseminam amplamente por toda a organização e rapidamente incorporam em novas tecnologias e produtos” (NONAKA, 1991, p. 96).

Neste contexto, apresenta-se o município de Marau, localizado na região norte do Rio Grande do Sul. O município se diferencia na região pelo número de empresas instaladas, característica empreendedora e qualidade de vida da população. Entre os setores, se destaca o setor industrial, em específico o segmento metalmeccânico. Neste setor existem empresas que se destacam pelo crescimento e durabilidade. Uma das características que as assemelham é a atuação de um gestor que as conduz a enfrentar os desafios impostos. Dessa forma, se supõe que um dos fatores da durabilidade foi a atuação da liderança no processo de mudança e aprendizagem organizacional.

Portanto, esta dissertação apresenta a seguinte questão de pesquisa:

Qual o papel da liderança no processo de mudança e aprendizagem organizacional nas empresas duradouras do setor metalmeccânico de Marau/RS?

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

A partir da questão problema foram designados o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

A fim de responder a questão de pesquisa, o objetivo geral desta dissertação visa:

Investigar o papel da liderança no processo de mudança e aprendizagem organizacional nas empresas duradouras do setor metalmeccânico de Marau/RS.

1.2.2 Objetivos Específicos

Tendo em vista o objetivo geral, os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) compreender as características de liderança que colaboram no processo de mudança e aprendizagem organizacional;
- b) compreender os processos de mudança e aprendizagem ocorridos nas organizações;
- c) analisar os processos de mudança e aprendizagem organizacional à luz da liderança, considerando as estruturas e modelos de mudança e aprendizagem verificados na revisão bibliográfica;
- d) compreender as relações entre a liderança, mudança e aprendizagem nas organizações analisadas.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A justificativa do estudo é apresentada em duas abordagens complementares, a primeira acadêmica e a segunda para a escolha do campo de estudo.

1.3.1 Justificativa Acadêmica

Uma das construções importantes no contexto da mudança organizacional é o papel da liderança. Em um processo de mudança, as organizações buscam na liderança maneiras de lidar com as demandas e os novos desafios do ambiente. A luz da força desta associação se

percebe a escassez de estudos empíricos que investigam como a liderança afeta no desempenho nas organizações (HECK & HALLINGER, 2010). Tannenbaum, Weschler e Massarik (1961) definem liderança como influência interpessoal exercida por meio da comunicação para a realização de um objetivo de maneira que cumpram metas e melhoram o desempenho organizacional. Em atividades de mudança, destacam-se as três atividades principais envolvidas: comunicar a necessidade de mudança, mobilizar as pessoas para apoiar e avaliar sua implementação (LEWIN, 1947).

Como a mudança envolve incerteza, a qual pode afetar gravemente competências, emoções e habilidade, os liderados geralmente não suportam a mudança, a não ser que eles queiram (ARMENAKIS, HARRIS & FIELD, 1999). Devos (2002) observou que o fracasso da mudança é devido à falta de empenho e motivação dos liderados. Neste sentido, os defensores da mudança organizacional propõem que o sucesso é resultado da prontidão dos liderados em mudar (LEWIN, 1951). Cummings e Worley (1993) observaram que a mudança organizacional se for incerta, a maioria dos membros da organização não a suportará. Muitos estudos foram realizados para examinar o impacto do comportamento de liderança em comprometimento (MOWDAY, PORTER & STEERS, 1982; MEYER & ALLEN, 1997).

Ao longo das últimas duas décadas, as pesquisas sobre liderança transformacional e carismática exploraram a relação entre as características ou comportamentos da liderança e mudança organizacional (BASS, 1999; YUKL, 2006). Há evidências crescentes de que as características da liderança e comportamento dos agentes de mudança influenciam o sucesso das iniciativas de mudança organizacional (BERSON & AVOLIO, 2004; WALDMAN, JAVIDAN & VARELLA, 2004). Estudos pressupõem que a liderança transformacional contribui na criação da disponibilidade para a mudança, pelo qual resulta em sucesso o programa de mudança organizacional (NORDIN, 2012; THOONEN et al., 2011; FLORES et al., 2012; GARCÍA-MORALES, JIMÉNEZ-BARRIONUEVO & GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, 2012; MIRKAMALI, THANI & ALAMI, 2011; BIRASNAV & DALPATI, 2011).

Há poucos estudos que utilizam a relação de aprendizagem a variáveis como liderança, em específico a liderança transformacional (AMITAY, POPPER & LIPSHITZ, 2005). Autores têm focado no treinamento de líderes para alcançar a aprendizagem organizacional (SENGE, 1990). A aprendizagem organizacional envolve a aquisição de conhecimento, compartilhamento de conhecimento e utilização do conhecimento (DIBELLA et al., 1996). Nonaka e Takeuchi (1995) conceituam aprendizagem organizacional como o processo onde a

organização aumenta o conhecimento criado pelos indivíduos de uma forma organizada e transforma o conhecimento em parte do sistema de conhecimento da organização. Incapacidade de aprender é a razão pela qual muitas empresas desaparecem antes dos 40 (quarenta) anos de idade (ARGYRIS & SCHÖN, 1996; SENGE, 1990).

A aprendizagem organizacional cria, dissemina e integra novas tecnologias e continuamente modifica estas ações baseadas em uma nova tecnologia, experiências e percepções (GARVIN, 1993; LEWIS, 2002). É uma organização que desenvolve mecanismos e processos que fomentam aprendizagem individual e do grupo no local de trabalho e que utiliza sistematicamente conhecimento organizacional em resposta às mudanças do ambiente (ARGYRIS & SCHÖN, 1978). Pesquisas indicam que a aprendizagem organizacional aumenta a eficácia das ações da empresa, como a melhoria do desempenho organizacional e inovação (MARCH, 1991).

Portanto, este estudo pretende contribuir com a academia no aspecto do papel do líder no processo de mudança e aprendizagem organizacional. Conforme a revisão dos estudos realizados, a mudança e a aprendizagem são cruciais para a organização sobreviver no ambiente atual. Acredita-se que a liderança cria nos membros da equipe a pré-disposição para a mudança, e a aprendizagem organizacional contribui para enraizar a cultura de mudança na organização. A principal contribuição é no aspecto de identificar o papel do líder no processo de mudança e aprendizagem organizacional e a sua relação com a durabilidade das empresas do setor metalmeccânico de Marau/RS.

1.3.2 Justificativa Campo de Estudo

O município de Marau/RS situa-se na Região Norte do Estado do Rio Grande do Sul (RS), mais especificamente no Planalto Médio. Integrante da AMESNE (Associação dos Municípios da Encosta Superior Rio Grande do Sul) e da AMPLA (Associação dos Municípios do Planalto), mantém distância de 264km da capital Porto Alegre, 28km de Passo Fundo e 190km de Caxias do Sul. Área física total de 651,11km², classificado como município de porte médio-superior, foi fundado em 28 de fevereiro de 1955, em 2015 completou 60 anos de emancipação. Marau integra a Região Funcional 9 e o Corede Produção (Conselho Regional de Desenvolvimento), cuja cidade-polo é Passo Fundo. Esse município é incluído pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), ao lado de Santa Maria e

Caxias do Sul como uma das três capitais regionais do Estado. A Região Funcional 9 tem na Produção o seu polo econômico, posto que concentra 30% da população e 40% da riqueza gerada no RS.

Na Região da Produção, os municípios de Marau, Passo Fundo e Carazinho formam um eixo industrializado e urbano. Há ainda um cinturão verde com 20 cidades cuja base econômica está no agronegócio. O Corede Produção possui alto desenvolvimento econômico, elevada potencialidade física e socioeconômica, acelerado crescimento do Valor Acrescentado Bruto (VAB), rápida expansão de empregos e vantagens competitivas quanto à especialização de determinados setores da economia. Além disso, a região tem a maior estrutura logística e de infraestrutura do Estado. Conforme dados do IBGE, o Produto Interno Bruto (PIB) de Passo Fundo, Marau e Carazinho são responsáveis por 80% da produção regional. Mesmo com população inferior à de Carazinho, Marau registrou um PIB superior, o valor de R\$ 1.257.000.000,00 (um bilhão duzentos e cinquenta e sete milhões) que coloca o município em 35º lugar no Estado. O PIB per capita é de R\$ 34.459,00 que coloca o município em 25ª colocação no Estado.

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de Marau/RS no ano de 1991 foi de 0,542, em 2000 foi de 0,678 (aumento de 25%) e em 2010 foi de 0,774, aumento de 43%. Atualmente, o município tem 13 instituições de ensino fundamental, 13 de ensino pré-escolar, 4 de ensino médio e 2 de ensino superior. No segmento da saúde há um hospital, 12 Unidades Básicas de Saúde (UBS) e um posto de saúde central. O município garante 100% de cobertura da saúde pública através da implantação do Programa Saúde da Família (PSF). A população está em constante expansão conforme apontam as pesquisas realizadas pelo IBGE. Em 2000 Marau/RS tinha 28.361 habitantes e no censo de 2010 36.364 habitantes e a estimativa para 2013 era de 39.182 habitantes. O Corede Produção reúne 3,27% da população do RS, somando 349 mil habitantes. Entre 2000 e 2010, a taxa de crescimento do Corede Produção foi superior à do Estado: 0,65% contra 0,42%.

Em relação à economia do município com exceção de Marau, Passo Fundo, Casca e Carazinho, todos os integrantes do Corede Produção têm a agropecuária como principal atividade econômica. A Tabela 1 consolida a participação do valor acrescentado bruto (VAB) nos setores de indústria, agropecuária e serviços de cada município no total do VAB municipal. Entre todas as cidades da região, Marau/RS é a mais industrializada, com participação de 49,51% do total da produção municipal. O segundo colocado é Carazinho, com 23% conforme dados da Fundação de Economia e Estatística (FEE).

Tabela 1– Participação do VAB dos setores na economia dos municípios

Município	Indústria	Agropecuária	Serviços
Marau	49,59%	10,18%	32,92%
Carazinho	23,03%	6,56%	56,77%
Passo Fundo	16,81%	2,41%	68,92%
Casca	16,48%	28,23%	44,88%

Fonte: Elaborado pelo autor com base no FEE (2014).

No setor de serviços, o índice de Marau é inferior à média dos outros municípios como Passo Fundo que têm 69%. A trajetória que começou a ser construída no século 19 resulta hoje em uma cidade moderna e dinâmica. São os setores da indústria, agropecuária e serviços que promovem o desenvolvimento econômico do município. O avanço econômico do município transparece na comparação de estabelecimentos cadastrados entre 2004 e 2011 conforme os dados da Prefeitura Municipal de Marau (PMM). Porém, na comparação de 2011 à 2014, houve uma significativa diminuição de estabelecimentos cadastrados, principalmente no setor indústria. Em 2011 haviam 380 estabelecimentos cadastrados, em 2014 este número passou para 260, uma diminuição de 120 empresas (Tabela 2).

Tabela 2 – Estabelecimentos cadastrados

Atividade	2004	2011	2014
Indústria	213	380	260
Comércio	859	859	1.050
Serviços	1.373	1.280	960
Total	2.445	2.519	2.270

Fonte: Elaborado pelo autor com base na PMM (2014).

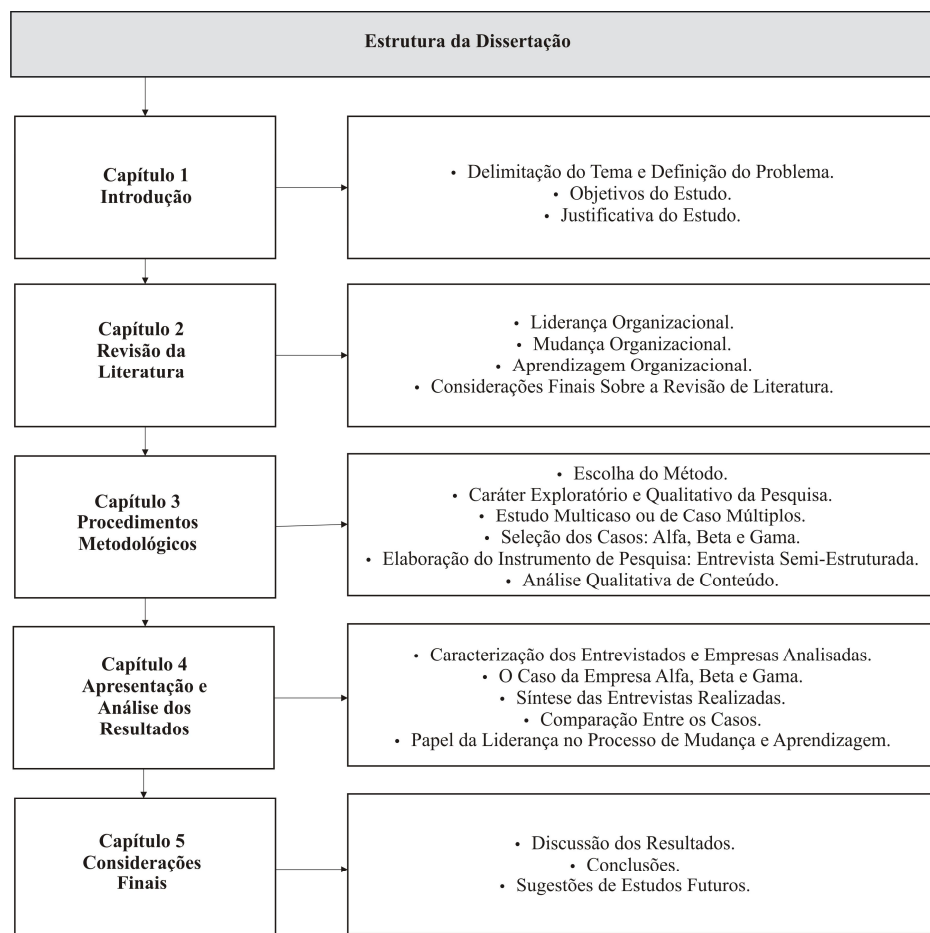
O setor metalmeccânico de Marau/RS é formado por 86 empresas cadastradas conforme informações da PMM. Das 86 empresas apenas 2 (duas) empresas são enquadradas como grandes, 6 (seis) como médias e 78 (setenta e oito) empresas como pequenas conforme classificação de porte do SEBRAE por número de funcionários. O setor metalmeccânico representa 15% do PIB no setor industrial. Na região o setor metalmeccânico, onde está localizado o município de Marau/RS é a terceira que possui maior número de estabelecimentos. Só perde para as regiões da Serra e Metropolitana onde estão localizadas grandes empresa do setor conforme Sindicato das Indústrias Metalmeccânicas do Rio Grande do Sul (SINMETAL).

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação apresenta em sua estrutura cinco capítulos principais nomeados como introdução, revisão da literatura, apresentação e análise dos resultados, procedimentos metodológicos e considerações finais. No capítulo introdução são apresentadas a delimitação e definição do problema, os objetivos do estudo que se dividem em geral e específicos e a justificativa do estudo apresentada em duas abordagens: acadêmica e campo de estudo. O capítulo de revisão de literatura apresenta os principais autores sobre os temas da pesquisa selecionados que são liderança, mudança e aprendizagem organizacional. No final deste capítulo são apresentadas as considerações finais da revisão.

No terceiro capítulo são expostas informações sobre a escolha do método; caráter exploratório e qualitativo da pesquisa; estudo multicaso ou de caso múltiplos; seleção dos casos Alfa, Beta e Gama; elaboração do instrumento de pesquisa: entrevista semi-estruturada; e análise qualitativa de conteúdo. O capítulo seguinte apresenta os resultados e sua análise: caracterização dos entrevistados e das empresas analisadas; o caso da empresa Alfa, Beta e Gama; síntese das entrevistas realizadas; comparação entre os casos; e o papel da liderança no processo de mudança e aprendizagem. Por fim, no capítulo de considerações finais é abordada a discussão final dos resultados, conclusões e sugestões de estudos futuros. A estrutura da dissertação descrita pode ser observada na Figura 1.

Figura 1 - Estrutura da dissertação



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Após a apresentação do capítulo de introdução que compõe as informações da delimitação do tema, definição do problema, objetivos e justificativa do estudo o próximo capítulo apresenta a revisão de literatura sobre os temas relacionados ao estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo é apresentada a revisão da literatura que contemplam os temas liderança, mudança e aprendizagem organizacional conforme os objetivos propostos deste estudo. Inicialmente, são apresentados os autores e conceitos relacionados ao tema liderança organizacional e na sequência sobre o tema mudança organizacional. Em seguida, é apresentada a revisão acerca do tema aprendizagem organizacional como processo da aprendizagem, subprocessos, deficiências e as disciplinas da organização de aprendizagem. Este capítulo conclui-se com a apresentação das considerações finais acerca da revisão.

2.1 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Grint (2011) afirma que a liderança tem sido um tema de grande interesse de pesquisadores desde a antiguidade, embora tenha começado no século XX, quando a lente da psicologia tomou conta e que permanece forte até hoje, especialmente na América do Norte. Nos últimos anos, um número crescente de indagações desafia a psicologia sobre o tema liderança como os traços do líder, cognições e estilos (COLLINSON & HEARN, 1996).

Galbraith e Lawler (1995) abordam que historicamente grande parte das estruturas organizacionais e práticas gerenciais foram projetadas para funcionar em um ambiente estável. Prevalcia um ambiente de natureza previsível, que favorecia uma visão conservadora da realidade e enfatizavam-se padrões e normas rígidas. A principal exigência dos funcionários era trabalhar, obedecer ao chefe e seguir as regras. A responsabilidade do líder era pensar e agir sobre a organização e o funcionário representava a força do trabalho para dar andamento às tarefas exigidas.

Yukl (1998) apresenta definições de liderança mais representativas nos últimos anos: a) incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização (KATZ & KHAN, 1974); b) processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo (RAUCH & BEHLING, 1984); c) habilidade de se colocar fora da cultura, de deflagrar os processos de mudança evolucionária que são mais adaptáveis (SCHEIN, 1992); e d) articulação da visão,

incorporação de valores e a criação de ambiente dentro do qual as tarefas podem ser concretizadas (RICHARDS & ENGLE, 1986).

Na turbulência do ambiente, liderar uma empresa é um desafio muito grande e necessita três implicações (FREEMAN & STONER, 1982). Primeiro, o envolvimento das pessoas: disposição de aceitar as ordens do líder, e a definição do *status* do líder visando tornar possível o processo de liderança. Segundo, a liderança envolve uma distribuição desigual de poder entre os líderes e os membros do grupo. E terceiro, a capacidade de usar diferentes formas de poder para influenciar de vários modos o comportamento dos funcionários. Kouzes e Posner (1997) definem liderança como a arte de mobilizar os outros para que desejem lutar por aspirações compartilhadas.

Moscovici (1996) afirma que o conhecimento de liderança é amplo e também insuficiente para uma compreensão mais completa na prática. Muitas teorias têm sido elaboradas sobre liderança a partir de um foco de atenção ou abordagem predominante. Muitos estudos foram realizados em torno das características pessoais, que procura os atributos de um líder. O líder não é simplesmente a pessoa responsável pela execução da instrução que vem de cima, o seu papel é mais dinâmico e autônomo, atua como um administrador de desempenho organizacional.

Além dos estudos sobre as características do líder, há muitos estudos sobre o papel dos líderes nas organizações. Bass (1990) define a liderança em termos de processo de grupo, traços, comportamentos ou como instrumento de realização de objetivo. Estudiosos afirmam que existe diferença entre o papel do líder e gestor nas organizações. O papel do gestor é cumprir as metas e processos organizacionais, enquanto o líder cabe influenciar os funcionários. O papel do líder é definir uma visão de mudança (BASS, 1985; ZALEZNIK, 1977; KOTTER, 2000).

2.1.1 Diferença entre Líder e Gestor

Rivera e Artmann (2006) argumentam que entendendo de maneira mais clara como a liderança interfere na organização, tende-se a compreender a diferença que existe entre um líder e gestor. O desafio consiste em combinar uma liderança forte com uma forte gestão e utilizar cada um para equilibrar um ao outro (KOTTER, 2000). Zaleznik (2004) afirma que gestores buscam a estabilidade do controle e instintivamente buscam resolver os problemas

rapidamente. Já líderes buscam compreender as questões plenamente, tolerando o atraso do fechamento de uma tarefa.

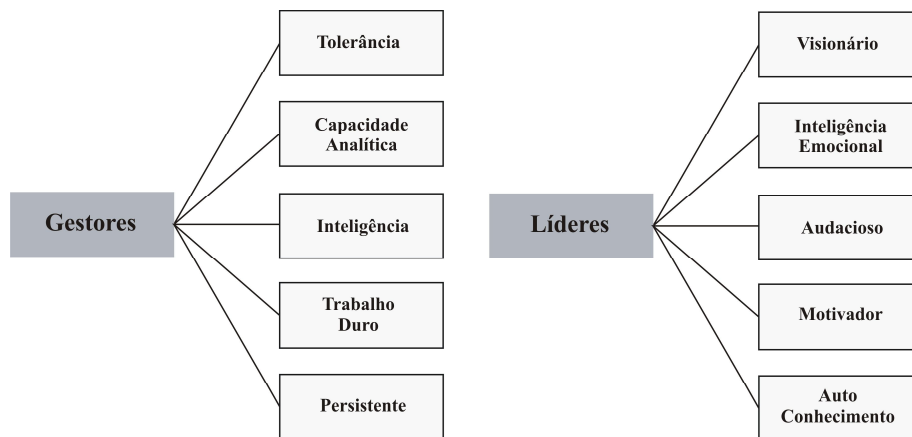
Kotter (2000) acrescenta que a gestão lida com a complexidade, sem uma boa gestão empresas tendem a se tornar caóticas de maneira que ameaçam a sua existência. Uma boa gestão traz um grau de ordem e consistência nas dimensões qualidade e rentabilidade. Liderança, ao contrário é sobre como lidar com a mudança. Parte da razão pela qual se tornou tão importante nos últimos anos foi que o mundo dos negócios está mais competitivo e volátil. As mudanças são cada vez mais necessárias para a empresa sobreviver e competir neste novo ambiente.

No aspecto de concepção de trabalho gerentes veem como um processo de capacitação que envolve uma combinação de pessoas e ideias interagindo para estabelecer estratégias e tomada de decisão minimizando riscos. Líderes trabalham na constante busca de altos riscos e perigos, desenvolvendo novas abordagens de longa data, gerando novos horizontes e motivando as pessoas a perseguir este norte. O resultado dessa motivação muda à maneira como as pessoas pensam sobre o que é o desejável, possível e necessário (ZALEZNIK, 2004).

Já que a mudança é a função de liderança, sendo capaz de gerar um comportamento altamente energizado é importante lidar com as barreiras inevitáveis para mudar. Assim como direção identifica um caminho apropriado para o movimento, a motivação de sucesso garante que eles vão ter energia para superar os obstáculos. Todo o propósito de sistemas e estruturas é ajudar as pessoas normais que se comportam de maneira normal para concluir trabalhos de rotina com sucesso, isso é gestão. A liderança é diferente, alcançar grandes visões requer sempre uma explosão de energia (KOTTER, 2000).

Zaleznik (2004) afirma que no quesito relacionamento gerentes preferem trabalhar com outras pessoas, mesmo não tendo a empatia e capacidade de intuir os pensamentos e sentimentos das pessoas ao seu redor. Sendo caracterizado como inescrupuloso, individual e manipulador. Líderes são muitas vezes referidos com adjetivos ricos em conteúdo emocional, atraindo fortes sentimentos de identidade ou diferença, ou de amor e ódio. Tal atmosfera intensifica a motivação individual e muitas vezes produzem resultados inesperados (ZALEZNIK, 2004). A Figura 2 ilustra as diferenças do líder e gestor.

Figura 2 - A diferença entre gestor e líder



Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Cairncross (2002) afirma que as empresas precisam de líderes e também de gestores. Mas a liderança importa mais porque os chefes de empresa passam grande parte do seu tempo persuadindo pessoas a trabalharem de novas maneiras. Bons líderes sabem que a diversidade humana exige uma abordagem inventiva pragmática. “Alguns vão para frente linha reta, outros saltam sobre, alguns podem ir a qualquer lugar, mas todos tem que serem gerenciados de forma a alcançar o objetivo” (CAIRNCROSS, 2002, p. 179).

2.1.2 Estilos de Liderança

Os estilos de liderança abordados na revisão bibliográfica estão descritos de forma resumida no Quadro 1. Os comentários adicionais seguem no texto descrito após a apresentação da síntese através do quadro.

Quadro 1 - Os estilos de liderança.

Autores	Liderança	Comentários do autor
Likert (1952)	Centrada no empregado e no serviço.	Na supervisão centrada no empregado existem relações interpessoais como apoio, orientação e facilitação. Já na supervisão centrada no serviço enfatiza-se o trabalho e a realização das tarefas.
Lippitt e White (1960)	Autocrático, democrático e liberal.	Dividiu o líder em autocrático, democrático e liberal. O líder autocrático é centralizador, o democrático estimula a participação e o liberal é descentralizador. Diferente do autocrático não exerce controle.
Blake & Mounton (1975)	Grade de liderança.	A grade mede a preocupação de um gerente com as pessoas e com a produção. O eixo horizontal dispõe os resultados sobre a produção e o eixo vertical o interesse pelas pessoas numa escala de valorização.
Mcgregor (1973)	Teorias X e Y da liderança.	A teoria X supõe que a maioria das pessoas prefere ser dirigida e não em assumir responsabilidades. A teoria Y baseia-se em uma visão de homem capaz de se autogerir, responsável, desde que haja motivação.
Burns (1978)	Liderança transformacional e transacional.	A liderança transformacional é o estilo que aumenta o interesse coletivo entre os membros da organização. A liderança transacional é a promoção de interesses individuais dos líderes e seus seguidores a alcançar a satisfação das obrigações contratuais por parte de ambos
Hersey e Blanchard (1986)	Liderança situacional.	Trata-se de um modelo com ênfase nos liderados e que considera a variável maturidade. Maturidade deve ser entendida como a capacidade e a vontade das pessoas assumirem a responsabilidade.
Follett (1997)	Líder da posição, personalidade e função.	O líder é alguém que pode organizar todas as forças que há em uma empresa, para um propósito comum. O líder deve ter o espírito aventureiro, perspicácia, coragem e julgamento.
Collins (2001)	Liderança nível 5.	Um líder nível 5 combina humildade pessoal com intenso profissionalismo. De acordo com a pesquisa, os executivos que possuem esta combinação de características são transformadores.
Goleman (2002)	Liderança emocional.	A liderança emocional está relacionada ao monitoramento e controle dos sentimentos em si e nos outros, na discriminação entre ambos e na utilização desta informação para guiar o pensamento e as ações.
Covey (2002)	Liderança baseada em princípios.	Estão continuamente aprendendo. Estão voltados para o serviço. Irradiam Energia Positiva. Acreditam nas outras pessoas. Suas vidas são equilibradas. E encaram a vida como uma aventura.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Na supervisão centrada no empregado existem relações interpessoais como apoio, orientação e facilitação. As dimensões do comportamento neste tipo de supervisão é divisão da operação total decompondo-a em partes ou tarefas simples; determinação da melhor maneira de implementar cada uma dessas partes componentes; e contratação de pessoas com habilidade adequadas às tarefas. Já na supervisão centrada no serviço enfatiza-se o trabalho e a realização das tarefas. Neste sentido, as dimensões do comportamento do líder são o treinamento dessas pessoas para formas específicas de execução destas tarefas e uso, sempre que possível, de incentivos como prêmios individuais ou em grupos (NOGUEIRA, 2014).

Conforme Uris (1967) Kurt Lewin, na década de 1930, havia orientado seus alunos Rauph White e Ronald Lippitt numa pesquisa que envolvia três grupos de crianças submetidas a diferentes lideranças. Como resultados desta pesquisa surgiram a teoria que se tornou conhecida como a teoria dos três estilos de White e Lippitt, publicada pela primeira vez em

1960, por meio da obra intitulada *Autocracy and democracy: an experimental inquiry* (Autocracia e Democracia: uma investigação experimental). Os três estilos são o autocrático, democrático e liberal (Quadro 2). Entre os estilos de liderança e as atividades dos empregados há uma relação. Assim, os funcionários tendem a cooperar no estilo democrata, a obedecer no autocrata e a serem eficientes no liberal (URIS, 1967).

Quadro 2 - Estilos de liderança propostos por Lippitt e White (1960)

Estilo	Característica	
Autocrático	Centralizador	O objetivo central é a obediência do grupo. É o líder quem determina a política administrativa e considera que a responsabilidade da decisão deve afetar a uma pessoa somente. O gestor é quem inicia suas ideias, seus planos, que são executados.
Democrático ou Participativo	Estimula a participação	Procura ouvir as suas ideias e sugestões do grupo através de consultas e conversas com os subordinados. A atribuição do gestor é mais de um moderador de opiniões. Este estilo de liderança ensina a cooperação de seu grupo. O grupo é o elemento central, visto que as habilidades, as ideias e a energia de todo o grupo forma o reservatório onde o líder consegue o “material” para as realizações.
Liberal	Descentralizador	O líder é uma espécie de “seção de informações”. Ele desenvolve seu papel dentro da atividade do grupo. Está sempre disponível, especialmente para fornecer explicações. Exerce um controle quase nulo. Cada membro do grupo tende a se tornar um idealizador.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

A perspectiva de grade de liderança foi desenvolvida por Robert Blake e Jane Mouton, em 1975. Esta perspectiva mede a preocupação de um gerente com as pessoas e com a produção (BLAKE & MOUNTON, 1975). O eixo horizontal da grade dispõe os resultados relativos ao interesse pela produção numa escala de valor que varia entre 1 e 9, enquanto o eixo vertical dispõe o interesse pelas pessoas numa escala de valorização. Segundo Schermerhon Jr, Hunt e Osborn (2005), o Estilo Gerencial de Equipe (Resultado 9.9) é ideal, uma vez que corresponde ao alto nível nas duas dimensões. O Quadro 3 apresenta os estilos de liderança propostos por Blake e Mouton e as suas características.

Quadro 3 - Grade de Blake e Mouton (1975)

Estilos de Liderança		Características do líder
Tipo	Descrição	
Gerência Empobrecida	A preocupação mínima com a produção e os empregados se faz representar nesta combinação. O líder, orientado pela combinação, realiza apenas o mínimo exigido para a sua permanência na organização.	Apático; expectador; acata; adia; foge à responsabilidade; não há registro de <i>feedback</i> ; desiste facilmente; não interfere; indiferente; neutro e alienado.
Gerência tipo Autoridade e Obediência	Representa a preocupação máxima com a produção e mínima com os funcionários. Um líder que age segundo estes pressupostos concentra-se na maximização da produção pelo exercício do poder e autoridade e consegue controlar os empregados determinando o que devem fazer e como.	Controlador; interrompe; decide e depois comunica aos demais o que devem fazer; as decisões são definitivas; exigente; tem o hábito de criticar; energético; impaciente; dominador; agressivo; teimoso.
Gerência do Homem da Organização	Esta é a teoria do meio-termo, ou o pressuposto "acompanhar para progredir", ou seja, a orientação para com os empregados. Este tipo de líder procura manter o equilíbrio entre os resultados obtidos e a disposição e ânimo no trabalho. O desempenho adequado da organização se torna possível pelo equilíbrio entre a necessidade de realizar o trabalho e a manutenção em nível satisfatório da disposição de ânimo das pessoas.	Conciliador; cauteloso; transigente; conformista; interesseiro; indireto; evita comprometer-se; evita tomar partido; fala vagamente e espera para ver como os outros se posicionam.
Gerência dizer na tipo Clube de Campo	Neste caso, a preocupação máxima é com os empregados e mínima com a produção. Caracteriza o líder que busca sempre a harmonia de relacionamentos, mesmo que tenha que sacrificar a eficiência e eficácia do trabalho realizado. A atenção conduz a um ambiente organizacional e a um ritmo de trabalho cordial e descontraído. As relações humanas são importantes, o grupo é a unidade-chave da organização.	Agradável; compreensível; não sabe dizer não; respeitoso; não gosta de divergências; excessivamente lisonjeador; superconfiante; sensível, magoa-se facilmente; fornece apoio e consolo; é solidário e bondoso; é improvável que investigue a fundo e cede para obter aprovação.
Gerência da Equipe	Este estilo integra a máxima preocupação com a produção e com os empregados caracteriza o líder que vê no trabalho em equipe a única forma de alcançar resultados mediante a integração na busca de objetivos comuns. É uma abordagem de equipe, centrada nas metas, que procura obter o melhor dos resultados.	Sincero e direto; confiante; decidido; determinado; gosta de trabalhar; busca os fatos; focaliza problemas reais; possui o espírito "realizador"; inovador; tem mente aberta; positivo; espontâneo e estimula a participação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Publicadas pela primeira vez em 1960, as teorias X e Y de Douglas McGregor por meio da obra *The human side of enterprise* (O Lado Humano da Empresa). O estudo de McGregor (1973) se baseia na teoria das Necessidades Humanas, de Abraham Harold Maslow, na década de 1940. McGregor passou mais de vinte anos estudando as organizações com objetivo de responder se os dirigentes eficientes são natos ou fazem-se por si. Assim, em termos de tarefa da gestão cabe a responsabilidade de organizar os elementos de uma empresa produtiva tendo em vista resultados econômicos. Com relação ao pessoal, esse processo consiste em dirigir e motivar os esforços dos trabalhadores, controlar seu modo de agir e

modificar seu comportamento para que se ajuste às necessidades da organização (MCGREGOR, 1973).

McGregor (1973) atribui a este modelo o nome de Teoria X que apoiado aos estudos de Maslow considerou que a melhor maneira de demonstrar a inadequação dessas proposições seria por meio da motivação. A partir das necessidades inerentes ao ser humano McGregor (1973) desenvolveu um novo modelo de gestão de produtividade humana conhecido como Teoria Y. A teoria X supõe que a maioria das pessoas prefere ser dirigida e não interessadas em assumir responsabilidades, mas se interessam pela segurança. Esta filosofia é acompanhada pela crença de que os empregados estão motivados pelo dinheiro, benefícios e pela ameaça de punição. A teoria Y baseia-se em concepções mais modernas sobre o comportamento dos indivíduos pressupondo uma visão de homem capaz de se autodirigir, criativo no trabalho, responsável, desde que haja condições adequadas e motivação para o próprio trabalho (MCGREGOR, 1960).

Os autores Hersey e Kennedy Blanchard são os elaboradores da teoria de liderança situacional. Trata-se de um modelo de análise da liderança com ênfase nos liderados e que introduziu uma variável muito importante: a maturidade dos subordinados. A eficácia da liderança depende da adequação do estilo de liderança ao grau de maturidade dos subordinados. Maturidade deve ser entendida como a capacidade e a vontade das pessoas assumirem a responsabilidade pela orientação do seu próprio comportamento e que se divide em dois componentes: a maturidade no trabalho e a maturidade psicológica (HERSEY & BLANCHARD, 1986).

Hersey e Blanchard (1986) definem a maturidade no trabalho como a capacidade em termos de conhecimento e treino necessários para desempenhar o trabalho de maneira satisfatória. É avaliada numa escala de quatro intervalos: a) Pouca maturidade; b) Alguma maturidade; c) bastante maturidade; d) muita maturidade. Já a maturidade psicológica refere-se ao querer ou à vontade, o que pressupõe autoconfiança e dedicação. É também avaliada numa escala de quatro intervalos: a) raramente; b) Às vezes; c) Frequentemente; d) Geralmente. Esta abordagem se torna atraente, por considerar critérios que as abordagens anteriores não revelaram, como por exemplo, a figura do líder, os empregados e a situação, isso a torna útil para a compreensão de determinadas situações (STEFANO & GOMES, 2003).

Follett (1997) afirma que existem três tipos de liderança: a da posição, a da personalidade e a da função. Suas alegações são que nas indústrias modernas se resumem no

fato de que, nas fábricas mais bem sucedidas, a liderança da função tende a ter maior peso, ao passo que, a liderança da simples posição ou personalidade, menos. A autora acrescenta que o homem que pensa que a liderança não pode ser aprendida, irá provavelmente permanecer numa posição subordinada. “A primeira coisa a fazer é descobrir o que é necessário para desenvolver a liderança, tentando depois adquirir, pelos vários métodos, todos os elementos” (FOLLETT, 1997, p. 187).

Um dos primeiros requisitos para a liderança conforme Follett (1997) é um perfeito conhecimento do seu trabalho. E este fato é apreciado hoje, uma vez que os negócios estão se tornando uma profissão e o gerenciamento de empresas, uma ciência. Outro elemento é a habilidade de compreender uma situação global, deve-se observar a relação entre os diferentes fatores da situação. O líder, também, é alguém que pode organizar a experiência do grupo, a habilidade de organizar todas as forças que há em uma empresa, levando-as a servir a um propósito comum. Homens com esta habilidade criam um poder de grupo, em vez de expressar um poder pessoal.

Nas empresas, sempre se está passando de um momento significativo a outro, e a tarefa do líder é perceber a hora dessa passagem. O líder deve ter o espírito aventureiro, que desbrava novas trilhas, que possui a perspicácia para ver novos caminhos possíveis, coragem para experimentá-los e julgamento para medir os resultados. O melhor líder não persuade homens a seguir a sua vontade, ele mostra o que é necessário que eles façam, a fim de conhecer sua responsabilidade, que foi explicitamente definida para eles. Na verdade, os melhores líderes tentam treinar seus próprios seguidores para que se tornem líderes (FOLLETT, 1997).

Collins (2001) como resultado de uma pesquisa apresentou a liderança nível 5. Um projeto de pesquisa de cinco anos procurou a resposta para a pergunta: o que impulsiona uma empresa boa ser realmente grande? Para responder a essa questão, procurou empresas que passaram de bom desempenho para um excelente desempenho. Iniciou-se com 1.435 empresas que apareceram na revista *Fortune 500*. Para cada exemplo *good-to-great*, selecionou-se a melhor comparação direta, com base na similaridade de negócios, tamanho, idade, clientes e desempenho que conduz.

Sintetizou-se os resultados para identificar os *drivers* de transformação *good-to-great*. Um deles era a liderança nível 5. Onze empresas foram selecionadas. Um líder nível 5 combina humildade pessoal com intenso profissionalismo. De acordo com a pesquisa, os executivos que possuem esta combinação de características são transformadores. Líderes dos

outros quatro níveis na hierarquia podem produzir altos graus de sucesso, mas não o suficiente para elevar a empresa (COLLINS, 2001).

Para Collins (2001) além de humildade extrema, líderes Nível 5 também exibem uma enorme vontade profissional. Líder Nível 5 quer ver suas empresas tornarem-se ainda mais sucesso na próxima geração “eu quero olhar da minha varanda, ver a empresa como uma das grandes empresas do mundo”. Os líderes nível 5 foram responsáveis por transformações de suas empresas, mas nunca admitiram isso. Não está se dizendo que o nível 5 é o único elemento necessário para a mudança de bom para grande, mas parece ser essencial. O líder Nível 5 pode ser desenvolvido? A hipótese é que há duas categorias de pessoas: aqueles que não têm o Nível 5 dentro deles e aqueles que o fazem.

O termo inteligência emocional foi utilizado pela primeira vez por Mayer, DiPaolo e Salovey (1990). Contudo, foi Goleman (2002) quem apresentou o conceito de inteligência emocional sobre a perspectiva nos estilos de liderança. Os resultados de suas pesquisas sugerem que a inteligência emocional está relacionada ao monitoramento e controle dos sentimentos em si e nos outros, na discriminação entre ambos e na utilização desta informação para guiar o pensamento e as ações.

Em anos recentes Goleman (2004), tem estudado modelos de competência em empresas. O objetivo era determinar quais capacidades pessoais levaram as empresas a um desempenho excepcional. As capacidades encontradas foram agrupadas em três categorias: a) habilidades técnicas como contabilidade, planejamento; b) habilidades cognitivas como raciocínio analítico; e c) inteligência emocional como capacidade de trabalhar com outras pessoas e eficácia na mudança de liderança. As dimensões da inteligência emocional do líder eficaz identificadas estão no Quadro 4.

Quadro 4 - Dimensões da inteligência emocional no trabalho

Dimensões	Definição	Características
Autoconhecimento	Capacidade de reconhecer e compreender os seus humores, emoções e impulsos, bem como a sua efeito sobre os outros.	Alta confiança. Auto avaliação realista. Autodepreciativo senso de humor.
Autocontrole	Capacidade de controlar ou redirecionar impulsos perturbadores e humores. Propensão para suspender o julgamento (pensar antes de agir).	Confiabilidade e integridade. Conforto com ambiguidade. Abertura à mudança.
Motivação	Paixão de trabalhar por motivos que vão além de dinheiro ou <i>status</i> . Propensão a perseguir objetivos com energia e persistência.	Forte impulso para alcançar otimismo, mesmo diante do fracasso. Comprometimento organizacional.
Empatia	Capacidade de compreender a estrutura emocional de outras pessoas. Habilidade em tratar as pessoas de acordo com sua reação emocional.	Experiência na construção e retenção de talentos. Sensibilidade intercultural. Serviço aos clientes.
Habilidade social	Proficiência em gestão de relacionamentos e redes de construção. Capacidade de encontrar um terreno comum e construir relações.	Eficácia na mudança de liderança Poder de persuasão. Experiência na construção e liderança de equipes.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Goleman (2004).

Goleman (2004) descobriu que as qualidades tradicionais associadas à liderança, como inteligência, tenacidade, determinação e visão foram insuficientes para o sucesso. O autoconhecimento significa ter uma compreensão profunda das emoções, pontos fortes, fraquezas e direcionadores. O autocontrole é o componente da inteligência emocional que liberta de ser prisioneiro dos sentimentos. A empatia significa considerar cuidadosamente os sentimentos dos funcionários com outros fatores no processo de tomada de decisão inteligente. Habilidade social é amizade com o propósito de mover as pessoas na direção que você deseja (GOLEMAN, 2004).

Covey (2002) apresenta a liderança baseada em princípios, a qual é praticada de dentro para fora em quatro níveis: a) pessoal: minhas relações comigo mesmo; b) interpessoal: minhas relações e interações com os outros; c) gerencial: minha responsabilidade de concluir uma tarefa em conjunto com os outros; e d) organizacional: minha necessidade de organizar as pessoas, de recrutá-las, treiná-las, formar equipes, solucionar problemas e criar uma estrutura, uma estratégia e sistemas concordantes. O autor identificou sete características perceptíveis nos líderes baseados em princípios que estão apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 - Características perceptíveis nos líderes baseados em princípios

Características	Comentários
Estão continuamente aprendendo	Leem, procuram treinamento, assistem a aulas, escutam os outros, aprendem com os olhos e ouvidos bem abertos. São curiosos e estão sempre fazendo perguntas. Desenvolvem novas habilidades.
Estão voltados para o serviço	Aqueles que se esforçam para pautar suas ações em princípios encaram a vida como uma missão e não como uma carreira. A cada dia se atrelam e se colocam voluntariamente à disposição do serviço.
Irradiam Energia Positiva	Sua atitude é otimista, positiva, para cima, e seu espírito é entusiasta, esperançoso e cheio de fé. Esta energia positiva forma um campo de energia que a envolve e altera campos de energia negativos a sua volta.
Acreditam nas outras pessoas	Não são ingênuas; têm consciência da fraqueza, mas compreendem que comportamento e potencial são duas coisas diferentes. Acreditam no potencial subjacente de todas as pessoas.
Suas vidas são equilibradas	Estas pessoas leem a melhor literatura e as melhores revistas e mantêm-se atualizadas em relação aos assuntos e eventos mais recentes. São socialmente ativas, possuindo muitos amigos e uns poucos confidentes.
Encaram a vida como uma aventura	Uma vez que sua segurança vem de dentro em vez de depender de fatores externos. Assemelham-se a corajosos exploradores partindo numa expedição para territórios desconhecidos.
São sinérgicas	São catalisadores de mudanças, melhoram qualquer situação em que se envolvem. Trabalham de forma tão árdua quanto inteligente. São espantosamente produtivos, porém de formas novas e criativas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Covey (2002).

Embora cada tipo de liderança tenha seus méritos e deméritos, a liderança transformacional chama muito atenção nas organizações, uma vez que contribui para a inovação, mudança organizacional, aprendizagem organizacional e das capacidades criativas dos funcionários (ARAGÓN, GARCÍA MORALES & CORDÓN POZO, 2007).

2.1.3 Liderança Transformacional e Transacional

Goodstein e Boeker (1991) afirmam que a liderança é um processo social, onde a missão, visão e valores da organização são determinados e o foco claro sobre o objetivo a ser alcançado é mantido. Erkutlu (2008) sugere que o comportamento de liderança terá efeitos diretos sobre os resultados dos funcionários. Neste sentido, os comportamentos da liderança transformacional têm-se mostrado significativo no contexto de proporcionar resultados positivos na organização (LEBAN & ZULAUF, 2004). Portanto, a liderança transformacional pode ajudar a desencadear um efeito transformador, no qual os líderes são capazes de gerar uma consciência e aceitação dos funcionários (TICHY & DEVANNA, 1986).

A liderança transformacional pode ser definida como o estilo de liderança que aumenta o interesse coletivo entre os membros da organização que atinja os objetivos pessoais e coletivos. Em contraste, a liderança transacional objetiva a promoção de interesses individuais dos líderes e seus seguidores a alcançar a satisfação das obrigações contratuais por parte de ambos (BASS & AVOLIO, 2000). Os líderes conforme Bass (1999) utilizam a liderança transformacional e transacional em diferentes graus. O comportamento transformacional enfatiza emoções, liderança, valores e incentivo a criatividade. Funcionários são um recurso valioso na organização, um recurso cujo o líder transformacional toma como responsabilidade (BASS, 1999).

Para Bass (1997) os líderes transformacionais afetam toda a organização pelo seu discurso e ação que sensibiliza os membros a seguirem a missão da organização e incentivam-os a pensar além dos benefícios pessoais. Senge (1990) afirma que, em uma organização que aprende, o líder é um desenhista, administrador e treinador. O autor afirma que em uma organização de aprendizagem, o aprender das pessoas é responsabilidade do líder. Os líderes devem dispor de situações que façam os indivíduos constantemente aumentarem a capacidade de visão transparente, desenvolvam modelos mentais compartilhados, reconheçam complexidades organizacionais e tornem o aprendizado em equipe (MARQUARDT, 1996).

A liderança transformacional cria vínculos emocionais com seus seguidores e inspira valores mais elevados. Tal liderança transmite a importância de ter uma missão compartilhada com senso de propósito, direção e sentido para o trabalho dos seguidores (BASS, 1999). A liderança transformacional torna-se o motor da inovação, transmissor da cultura e da divulgação do conhecimento orientado ao desempenho organizacional. Os líderes transformacionais têm carisma, inspiração, fornecem e promovem o estímulo intelectual (BASS, 1999). Esses líderes também promovem o estímulo intelectual através da promoção da inteligência dos funcionários, o conhecimento para que a aprendizagem gere soluções para possíveis problemas.

Para Bass (1985) a liderança transacional se desenvolve a partir do processo de troca entre líderes e subordinados. Porém, os comportamentos de liderança transformacional vão além da liderança transacional porque motivam os subordinados a identificar-se com a visão dos líderes e sacrificar os interesses pessoais para seguir os interesses do grupo e da organização. A liderança transformacional poderia ajudar a desencadear um efeito transformador, onde os líderes são capazes de gerar aceitação da missão organizacional entre os subordinados (TICHY & DEVANNA, 1986).

Para Bennis e Nanus (1988), a ênfase passa à delimitação dos fatores que permitem a transformação do padrão de comportamento do liderado, de maneira a permitir-lhe o autodesenvolvimento, mas, o desenvolvimento coletivo de direção a um ambiente de trabalho emancipador. É por esse motivo que a liderança transformacional tem sido considerada como um modelo pertinente ao atual contexto organizacional, tendo em vista o fato das organizações viverem intensamente em contextos turbulentos, marcados por intensa complexidade ambiental. A teoria da liderança principal que relaciona a mudança organizacional é a teoria da liderança transformacional (BASS, 1999).

2.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

As organizações têm enfrentado grandes desafios nos últimos anos, principalmente a partir do processo de abertura econômica iniciado na primeira metade da década de 1990. O acirramento da concorrência por mercados tem motivado a busca de um padrão de competitividade mundial, o que requer maior competência na elaboração da estratégia e na gestão para obter resultados empresariais superiores. A necessidade de melhorar o desempenho é uma força externa que atua na mudança ou ressignificação dos valores que sustentam a cultura organizacional (TANURE, 2007).

A palavra mudança tem, na sua origem, o verbo *changer* cujo significado é: “contorcer-se” ou “desviar-se”, como uma árvore, ou vinha à procura do sol. A ideia de que “a única coisa constante é a mudança tem sido um truísmo da vida desde pelo menos a época de Heráclito, cerca de 500 a.C.” (SENGE, 1999, p.26). Na sua essência a palavra mudança traz a questão da constante adaptação ao meio como uma forma de garantir sua perpetuação. De Geus (1999) afirma que em ambientes turbulentos de negócios, como é nossa realidade hoje, exige a gestão da mudança dentro da empresa, ou seja, realizar “mudanças fundamentais contínuas nas estruturas internas da empresa” (DE GEUS, 1999, p.10). Para este autor, o propósito de mudança nas organizações é poder acompanhar e se adaptar as mudanças no meio ambiente.

O maior desafio ao longo do processo da mudança organizacional é mudar o comportamento das pessoas. Kotter (2011) afirma que, nas transformações bem sucedidas, a chave está no ver e sentir. O ver e sentir relaciona-se com os nossos sentimentos e emoções tanto podem ser usados contra como a favor da mudança. Fé, confiança, otimismo, urgência,

orgulho, paixão, vibração, esperança e entusiasmo são emoções que sustentam a mudança. Para Schein (2001), mudar uma organização requer que seus líderes mudem sua forma de pensar a fim de reconhecer o que deve ser mantido e o que deve ser mudado. E esta é a essência do aprendizado que garantirá, posteriormente, a mudança em toda a organização. Para Moscovici (1996) a chave para as mudanças, organizacionais e sociais, são as pessoas. As mudanças significativas realizam-se nas e através das pessoas. A literatura sobre mudança apresenta múltiplos conceitos de mudança organizacional de acordo com o Quadro 6.

Quadro 6 - Definição de mudança organizacional

Referência	Definição
Hannah e Freeman (1984)	A forma como as organizações de adaptam às alterações ocorridas no ambiente.
Porras e Silvers (1991)	Intervenção de mudança, cujo objetivo é alterar variáveis organizacionais chave, que impacta todos os membros da organização e seus comportamentos no trabalho, resultando em mudanças nos resultados organizacionais.
Porras e Robertson (1992)	São estratégias e técnicas cientificamente embasadas para a transformação planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.
Van de Vem e Poole (1995)	Mudança é o tipo de evento observado empiricamente que se diferencie na forma, qualidade ou estado, sobre o tempo, em uma entidade organizacional.
Lima e Bressan (2003)	Modificações feitas de forma planejada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura) que sejam significativas, atingindo a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em respostas às demandas internas e externas.
Neiva (2004)	Qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo - finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente -, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência.
Lines (2005)	Uma intervenção planejada de forma, nos sistemas, processos ou produto de mercado com o objetivo de atingir um ou mais objetivos organizacionais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

As definições apresentadas demonstram a ausência de consenso a respeito do conceito de mudança organizacional existente na literatura. A definição de mudança organizacional é problemática, pois trata de um fenômeno complexo e multidimensional, sendo muitos os aspectos a considerar tais como: o escopo; a intensidade; o tempo de reação; e as pessoas envolvidas. A divergência conceitual tem consequências importantes, por exemplo, na ausência de um consenso sobre a metodologia mais adequada, no impacto das medidas utilizadas, e na qualidade dos estudos realizados (LIMA & BRESSAN, 2003; NEIVA, 2004; SOUZA, VASCONCELOS & BORGES-ANDRADE, 2009).

Lima e Bressan (2003) consideram que o contexto de mudança organizacional é composto por dimensões que devem ser consideradas para uma melhor compreensão do fenômeno. Entre tais aspectos, alguns podem ser citados: a) continuidade versus descontinuidade temporal; b) amplitude da mudança (organização como um todo ou apenas subsistemas organizacionais); c) intensidade da mudança (intensa ou gradual); d) tempo de resposta aos eventos externos (antecipação ou reação); e) velocidade da mudança (devagar ou rápida); f) intencionalidade *versus* emergência da mudança; g) atores que exercem papel fundamental na mudança (alta direção *versus* membros da organização); h) papel dos agentes de mudança; e i) prazo em que ocorre a mudança.

2.2.1 Relação entre Mudança Organizacional e Liderança

A liderança geralmente é apontada como um dos principais motores da implementação da mudança organizacional (HEROLD et al. 2008; HIGGS & ROWLAND, 2011). Uma grande quantidade de estudos sobre gestão da mudança organizacional apresenta relação com a liderança. Yukl (2006) define liderança como um processo de influenciar e ensinar os outros a entender porque e como determinadas atividades e metas tem de ser cumpridas. Como tal, constitui um processo de facilitar ao indivíduo e esforços coletivos para aprender e realizar objetivos comuns nas organizações.

Não obstante a multiplicidade de conceitos avançados por pesquisadores de liderança, foca-se no modelo comportamental orientada para a tarefa (BASS, 1990; HOUSE & ADITYA, 1997). Neste modelo, as competências orientadas para a tarefa são aquelas relacionadas à estrutura organizacional, controle e estabelecimento de rotina para atingir os objetivos organizacionais. Estas funções planejadas são importantes não só para atingir os objetivos organizacionais, mas também para desenvolver iniciativas de mudança organizacional (NADLER & TUSHMAN, 1990; YUKL, 2006).

As habilidades orientadas para o indivíduo incluem comportamentos que promovam a interação colaborativa entre os membros da organização, criam um clima social de apoio e promovem práticas de gestão que garantam o tratamento igual dos membros da organização (BASS, 1990). Essas habilidades interpessoais são fundamentais para implementar a mudança organizacional, pois permitem que os líderes motivem os seguidores diretos (YUKL, 2006).

Nadler e Tushman (1999) destacam que os comportamentos orientados para a tarefa e comportamentos orientados a pessoa são a chave para influenciar a mudança organizacional. Em pesquisas sobre os comportamentos de liderança orientada a pessoa e orientada a tarefa, foram identificados a importância delas para a equipe cumprir as atividades. Principalmente, para atingir metas e motivar a equipe nos cargos que envolvem a supervisão e orientação dos trabalhos (CASIMIR, 2001).

Kotter (1995) e Lewin (1947) afirmam que para implementar projetos de mudança organizacional, os líderes se comprometem em atividades específicas. Para desestabilizar o *status quo* e pintar um quadro do novo estado desejado para os seguidores, líderes da mudança devem comunicar a necessidade de mudança. Membros da organização precisam entender os comportamentos e rotinas precisam mudar (KOTTER, 1995). A resistência à mudança é parcialmente atribuída às reações emocionais dos membros da organização decorrente de ameaças à autoestima, confusão, ansiedade ou de estresse gerados pela incerteza (OLSON & TETRICK, 1988).

Líderes qualificados na interação interpessoal são capazes de monitorar a emoção de sua equipe e usar estas informações para orientar a reflexão e ação (GOLEMAN, 1998). No contexto de mudança organizacional planejada, consideração pelos outros os torna propensos a antecipar as reações emocionais dos envolvidos no processo de mudança e de tomar as medidas necessárias para atender essas reações (HUY, 2002). Eles são propensos a enfatizar as atividades que comunicam na implementação da mudança organizacional como uma maneira de explicar por que a mudança é necessária, para discutir a natureza da mudança e, assim, reduzir a confusão e incerteza dos membros da organização.

Kotter (1995) e Oreg (2003) alegam que durante a execução, os líderes devem mobilizar os membros da organização para aceitar e adotar iniciativas de mudanças propostas para as suas rotinas diárias. A mobilização é dificultada pelas diferenças pessoais e objetivos profissionais, ou seja, diferentes perspectivas sobre a iniciativa de mudança, daqueles que são afetados por ela. Os membros da organização que têm algo a ganhar geralmente vão se reunir em torno da iniciativa de mudança; aqueles que têm algo a perder resistem a ela (BOURNE & WALKER, 2005).

Os líderes da mudança precisam avaliar como os membros da organização estão executando as rotinas, práticas ou comportamentos visados na iniciativa da mudança planejada. Como campeões da missão e objetivos da organização, os líderes tem o papel de avaliar o conteúdo das iniciativas de mudança e garantir que os membros da organização

cumpram com as novas rotinas de trabalho (YUKL, 2006). Antes da mudança se tornar institucionalizada, líderes de mudança, muitas vezes precisam dar um passo a trás para avaliar tanto os novos processos e procedimentos que tem e foi posto em pratica e o impacto sobre o desempenho das organizações. Tais processos são tipicamente baseados em sistemas de medidas formais (KOTTER, 1995).

Literaturas indicam que o comprometimento organizacional e o envolvimento é um dos elementos importantes no impacto da mudança organizacional. Para Meyer e Allen (1997), a mudança organizacional pode ser bem sucedida se os funcionários se comprometem a fazê-lo funcionar. Quando o comprometimento organizacional acontece traz benefícios para a organização como aumento do potencial, redução de rotatividade e absenteísmo (MOWDAY & SPENCER, 1981). Meyer e Allen (1997) afirmam que os funcionários com alto comprometimento afetivo, demonstram apego emocional e envolvimento com a organização. O funcionário altamente comprometido está mais disposto a aceitar a mudança, se o mesmo perceber o benefício.

Meyer e Allen (1997) indicaram a existência de três componentes da conceituação de comprometimento organizacional: afetiva, continuação e normativa. O componente afetivo refere-se à ligação emocional do funcionário com a organização. A continuação corresponde à consciência do funcionário aos custos associados em deixar a organização e a normativa reflete a obrigação moral do funcionário em continuar a trabalhar na organização. Existem evidências na literatura sobre o gerenciamento de mudança, sugerindo o efeito do comprometimento organizacional no contexto da mudança (VAKOLA & NIKOLAOU, 2005).

2.2.2 Mudança Organizacional Planejada

A literatura sobre mudança está dominada pela distinção entre processos planejados e emergentes de mudança (BY, 2005). A mudança planejada ocorre através de um processo de definição de metas que objetivos de mudança são formulados e implementados. A hipótese central é que a organização deve passar por uma série de fases, a fim de alcançar o futuro desejado (BURNES, 2004). A mudança emergente é uma forma mais descentralizada e de baixo para cima para implementar a mudança (BY, 2005). Os funcionários não são vistos

como receptores passivos da mudança organizacional, mas são estimulados a contribuir ativamente para o processo de mudança (RUSS, 2008).

Conforme Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), vivemos um momento em que o sucesso está vinculado à habilidade de lidar com a mudança e o estresse resultante dessa mudança. O sucesso da mudança depende das pessoas ou grupos que assumem a responsabilidade de mudar os padrões existentes de comportamento de outras pessoas ou sistemas sociais. O sucesso da mudança também depende de um planejamento adequado conforme pode ser observado no Quadro 7.

Quadro 7 - Diferenças entre mudança planejada e não planejada

Mudança Planejada	Mudança Não Planejada
<ul style="list-style-type: none"> - resulta de esforços específicos, no sentido de atender as demandas; - objetiva alterar a situação real para a planejada; - inclui propósito, estratégia, estrutura, pessoas, objetivos, culturas, tarefas e tecnologias. 	<ul style="list-style-type: none"> - pode ocorrer de forma espontânea e/ou aleatória; - os resultados podem ser desestabilizadores ou benéficos; - quando identificado este tipo de mudança, deve-se agir rapidamente para reduzir ao mínimo as consequências negativas e maximizar os possíveis benefícios.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999).

A mudança planejada pode acontecer com base em três estratégias: força-coerção, persuasão racional e poder compartilhado. A força-coerção usa legitimidade, recompensa ou punição como indutor da mudança. O agente da mudança age unilateralmente baseado na autoridade formal do seu cargo, objetivando comandar as pessoas para a mudança. A persuasão racional usa o conhecimento especial, apoio empírico ou argumentos racionais para convencer os outros que a mudança trará uma situação melhor. E o poder compartilhado baseia-se em valores pessoais, normas e metas coletivas e divisão de poder. Permite que as pessoas sejam envolvidas ativamente, no planejamento e processo de tomada de decisões referentes à mudança (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

2.2.3 Processo de Mudança Organizacional

Entre os anos de 1995 e 2002, Kotter e Cohen (2002), realizaram uma pesquisa que envolveu cerca de 400 pessoas de 130 organizações e constataram: a) as organizações de grande sucesso sabem como sobrepujar os anticorpos que rejeitam qualquer coisa nova; b) a

mudança é um processo complexo que se desenrola em oito estágios; c) o desafio central de todos os oito estágios do processo é mudar o comportamento das pessoas; e d) a mudança de comportamento é menos uma questão de observar análises para estimular o raciocínio do que de ajudar a ver a verdade para influenciar os sentimentos - o coração da mudança são as emoções.

A compreensão das razões pelas quais algumas organizações estão saltando para o futuro com mais sucesso do que outras levam ao fluxo das iniciativas eficazes de mudança em grande escala. Em quase todos os casos, é constatada a sequência de oito passos: aumentar a urgência, construir a equipe de orientação; desenvolver a visão certa, comunicar-se para desenvolver a compra, *empowerment* para a ação, propiciar vitórias a curto prazo, não permitir o desânimo e tornar a mudança duradoura (KOTTER & COHEN, 2002). Os oito passos do agente da mudança podem ser observados na Figura 3.

Figura 3 - Oito passos do agente de mudança



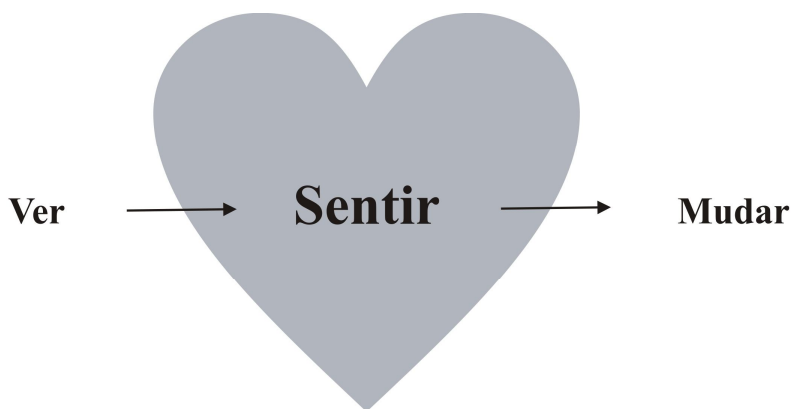
Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Schein (2009) afirma que as suposições fundamentais básicas de qualquer mudança em um sistema humano são derivadas originalmente de Kurt Lewin (1965). Sua proposta postula a mudança com base em grupos, assumindo que a maioria dos indivíduos encontra-se envolvido em grupos menores de trabalho dentro da organização, sendo influenciada em sua

ação pelas normas, regras e valores desses mesmos grupos. Nesta perspectiva, Lewin (1965) propôs um modelo com três etapas: *unfreezing* (descongelamento); *change* (mudança); e *freezing* (congelamento). Lewin entende que na organização deve-se mover nas forças de estabilização na primeira fase, de forma a criar as condições necessárias ao sucesso da mudança.

O coração da mudança consiste nas premissas que as pessoas agem somente se veem sentido em suas ações. E quando vê sentido, as pessoas envolvem-se emocionalmente. E quando se envolvem emocionalmente, seus comportamentos mudam. Esta análise pode ser melhor observada na Figura 4.

Figura 4 - O coração da mudança



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Kotter e Cohen (2002).

Kotter e Cohen (2002) explicam melhor a figura:

- a) ver: identifique um problema ou uma solução para um problema, em algum estágio do processo de mudança, e promova sua visualização de modo a facilitar mudanças comportamentais;
- b) sentir: as visualizações dramáticas e vívidas arrebatam a atenção e, em seguida, atenuam as emoções que solapam as mudanças necessárias - raiva, complacência, falso orgulho, pessimismo, confusão, pânico, cinismo.
- c) mudar: a ideia e a energia subjacentes mudam os comportamentos. As novas ações ajudam os grupos e organizações a movimentar-se com eficácia ao longo dos oito passos e a saltar para um futuro próspero.

As mudanças revolucionárias necessitam de persistência obsessiva. As empresas precisam de pessoas no topo que podem liderar a mudança e pessoas em todos os níveis que possam controlá-la, caso contrário às iniciativas não vão a lugar nenhum. O gerente treinador na maioria das vezes e na maioria das empresas precisa da habilidade, como capacidade de executar trabalhos de forma totalmente independente, capacidade de criar confiança e capacidade de se comunicar e construir equipes fortes, ou seja, capacidades humanas (CAIRNCROSS, 2002).

Quando o senso de urgência não é bombeado o suficiente para cima, o processo de transformação pode não ter êxito. Em transformações bem-sucedidas, o presidente e outras pessoas se reúnem e desenvolvem um compromisso compartilhado por meio da renovação. (KOTTER, 2000). Conforme Kotter e Cohen (2002), os casos de maior êxito em mudanças expressivas iniciam a partir da criação do senso de urgência entre os atores mais relevantes. “Sem urgência suficiente a mudança em grande escala talvez não passe da faina inútil de empurrar enorme pedra montanha acima” (KOTTER & COHEN, 2002, p. 31).

2.2.4 Passos do Agente de Mudança

Os agentes de mudança mais bem sucedidos constituem uma equipe de orientação, cujos membros desfrutam de credibilidade, habilidades, relacionamentos, reputação e autoridade formal, fatores imprescindíveis à liderança da mudança (KOTTER; COHEN, 2002). Conforme Kotter (2000) a visão diz algo que ajuda a esclarecer o sentido em que uma organização precisa para se mover. Sem uma visão sensata, o esforço de mudança pode dissolver-se em uma lista de projetos confusos e incompatíveis que podem levar na direção errada. As informações precisam ser claras para todos e não confusas. Sem uma boa comunicação os corações e as mentes nunca serão capturados. Funcionários não vão fazer sacrifícios a menos que eles acreditam que é importante a mudança.

Nos melhores casos, a coalizão dirigente desenvolve uma visão nítida, simples, sensata e motivadora que inspira o desenvolvimento de um conjunto de estratégias. “Com muita frequência, a equipe de orientação não define uma orientação nítida ou desenvolve orientações insensatas” (KOTTER; COHEN, 2002, p. 77). Applebaum, Pierre e Glavas (1998) afirmam que o pré-requisito para a mudança bem sucedida inclui fatores como definição da visão e missão da empresa, motivação, liderança e processos bem orientados. Os

autores afirmam que se estes pré-requisitos não forem cumpridos, a mudança falha na organização. Além disso, os líderes só poderão ser bem sucedidos com o forte apoio e comprometimentos dos seus subordinados (NORDIN, 2012).

Apesar do mal-entendido de alguns agentes de mudança organizacional, teorias propõe a melhoria do sucesso dos esforços de mudança organizacional por meio da criação da prontidão para a mudança (LEWIN, 1951). Neste sentido, os líderes precisam se comunicar e educar os seus membros as razões para a mudança organizacional, a fim de descongelar os padrões de comportamento. O descongelamento corresponde ao clássico de Lewin (1951) que reflete as atitudes dos membros da organização. Chrusciel (2006) indica que o papel do líder transformacional é crucial para o sucesso no processo de mudança. Por isso, muitos estudos buscam identificar as características e valores da liderança transformacional e transacional (BASS et al., 2003; BURNS, 1978).

O estudo de Nordin (2012) confirma e reconhece a natureza multi-dimensional de compromisso como sugerido por Meyer e Allen (1991). Assim, o resultado do estudo confirmou as evidências da literatura onde ilustra que o comprometimento organizacional afetivo foi um dos mais importantes determinantes da mudança organizacional bem sucedida. De acordo com Iverson (1996), quanto mais os funcionários se sentirem ligados à organização, maior será o comprometimento e a vontade de aceitar a mudança. Na mudança é fundamental ajudar o funcionário a identificar claramente as funções e responsabilidades.

Na criação da prontidão organizacional para a mudança, a gestão poderia estabelecer políticas e práticas que possam minimizar o potencial impacto negativo dos esforços na mudança planejada. As organizações que querem fazer os esforços de mudança bem sucedida devem dar atenção aos programas de desenvolvimento para a competência e inteligência emocional dos funcionários. Os líderes da mudança precisam empregar diferentes estratégias que resultem em comprometimento organizacional, como o desenvolvimento da confiança, melhor comunicação, objetivos claros e o apoio para ajudar os funcionários a ajustarem-se ao processo de mudança (NORDIN, 2012).

Waddell, Cummings e Worley (2011), afirmam que um grande desafio para as organizações é desenvolverem uma cultura de mudança e de liderança que permitam enfrentar os desafios como reengenharia, processos, concorrência e novas tecnologias. Uma abordagem para um processo de mudança bem sucedida poderia ser por meio do estabelecimento de estratégias de comunicação e de informação na organização. A comunicação é reconhecida

como instrumento para a sobrevivência e crescimento das organizações (SCHWEIGER & DENISI, 1991).

2.2.5 Resistência à Mudança

A resistência à mudança é um fenômeno que retarda a mudança, o qual aumenta os custos e impede a sua implementação. Alguns direcionadores dos responsáveis pela mudança poderiam ser o medo da economia, incerteza, inconveniências, ameaças as relações interpessoais e o impacto sobre os processos internos, bem como o impacto sobre as funções sociais. A mudança não é necessariamente benéfica para a organização e a sua resistência pode revelar aos gerentes aspectos importantes de situações que não tenham sido adequadamente considerados (PARDO DEL VAL & MARTINEZ FUENTES, 2003). A mudança pode gerar resistência aos funcionários e organizações, o que torna difícil e às vezes impossível implementar os processos de mudança (GARVIN, 2000).

Funcionários resistem à mudança principalmente quando estão inseguros sobre as suas consequências. A falta de informação e comunicação com os gestores poderiam dar vida a rumores e fofocas e levar a ansiedade associada à mudança. Uma comunicação eficaz sobre as consequências da mudança poderia reduzir esta ansiedade e aumentar a sensação de domínio (ARGYRIS & SCHÖN, 1996). No entanto, a comunicação também é um aspecto difícil e frustrante na gestão da mudança. Existe uma forte necessidade de considerar todas as estratégias de comunicação e informação durante o processo de mudança planejada. Outra estratégia eficaz é envolver os funcionários no planejamento e implementação do processo de mudança. Dessa forma, pode aumentar o interesse e a motivação para implementar a mudança (WADDELL, CUMMINGS & WORLEY, 2011).

Para Wagner e Hollenback (1999), mudança é o ato de alterar modos convencionais de comportamento ou pensamento. Quando os gerentes tentam incorporar a mudança, podem esperar uma resistência, pois as pessoas tendem a resistir quando percebem como ameaça a maneira estabelecida de fazer as coisas. Não existem maneiras universais ou infalíveis para superar os fatores de resistência, mas há seis opções que são adotadas com mais frequência: educação e comunicação; participação e envolvimento; facilitação e apoio; barganha e negociação; persuasão oculta, que usa esforços camuflados para obter apoio às mudanças desejadas; e coerção explícita e implícita (WAGNER & HOLLENBACK, 1999).

2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Aprendizagem constitui importante tema no âmbito dos estudos organizacionais e mais especificamente nas áreas de Administração e da Psicologia Organizacional. No que tange à Administração, o foco de atenção dos estudiosos tem recaído sobre os níveis das equipes de trabalho ou das organizações, tendo surgido duas importantes vertentes: aprendizagem organizacional e organizações que aprendem (ARGYRIS & SCHÖN, 1996; DIXON, 1994; SCHEIN, 2009; SENGE, 1990). O fenômeno da aprendizagem tem sido intensamente focalizado pelas teorias psicológicas e essa vasta base teórica tem fornecido significativas contribuições para as discussões que estão sendo desenvolvidas em aprendizagem organizacional.

A aprendizagem organizacional tem sido cada vez mais considerada receita para alcançar lucratividade e competitividade sustentável (DAVIS & DALEY, 2008). A aprendizagem significa crescimento pessoal dos membros da equipe, satisfação no trabalho, maior compromisso com as metas da organização e aumento da produtividade (MIRKAMALI, THANI & ALAMI, 2011). Esta melhora interna reforça a confiança mútua entre os funcionários e torna o ambiente de trabalho mais harmônico, principalmente entre funcionários e gerentes. Também ajuda a organização a reter os seus talentos contribuindo a diminuição de demissões (KUO, 2011).

Nonaka (1991) afirma que o conhecimento é a única fonte segura de vantagem competitiva duradoura em uma economia onde a única certeza é a incerteza. Quando os mercados mudam, as tecnologias proliferam, os concorrentes se multiplicam e os produtos se tornam obsoletos. Neste contexto, o autor afirma “as empresas de sucesso são aquelas que constantemente criam novos conhecimentos, disseminam amplamente por toda a organização e rapidamente incorporam em novas tecnologias e produtos” (NONAKA, 1991, p. 96). Senge (1999, p. 37) afirma “esqueça suas antigas ideias sobre liderança. A empresa mais bem-sucedida da década de 90 será a organização que aprende”.

Kaplan e Norton (1996) afirmam que organizações aumentam a capacidade de melhoria por meio da aprendizagem, aumentam a eficiência dos processos internos, no qual, impacta favoravelmente no relacionamento com o cliente. Inevitavelmente, o relacionamento com o cliente afeta o desempenho financeiro e a durabilidade da organização (DEVIE & WIDJAJA, 2012). O estudo de Caldwell (2012) oferece um exame crítico da aprendizagem

organizacional como teoria da liderança compartilhada, agente de mudança e capacitação local do trabalho, os quais são ideias que Peter Senge descreve mas nunca desenvolveu-se plenamente.

A interpretação de Levitt e March (1988), é que a aprendizagem organizacional se baseia em três observações clássicas. A primeira é que o comportamento em uma organização é baseado em rotinas, no qual a ação ocorre em uma lógica de adequação mais do que uma lógica de intensão. A segunda observação diz que as ações organizacionais dependem da história. Rotinas são baseadas em interpretações do passado mas de antecipações do futuro. A terceira observação é que as organizações são orientadas por metas, ou seja, seu comportamento depende da relação entre os resultados que observam as suas pretensões.

Atualmente, existe um grande interesse por organizações que aprendem, mas deve-se agir e pensar estrategicamente, caso contrário, isso resultará em mais um modismo gerencial. Raciocinar estrategicamente começa com uma reflexão sobre a natureza mais profunda de um empreendimento e sobre os desafios centrais que ele apresenta. Algumas mudanças são intrinsecamente de longo prazo, outras podem ser iniciadas com rapidez, mas só assumem importância duradoura em associação com mudanças que ocorrem em ritmo mais lento. Espera-se que as organizações sejam mais receptivas a mudanças em seu ambiente e, não obstante, mais estáveis e coerentes em seu senso de identidade, propósito e visão (SENGE et al., 2000).

A aprendizagem organizacional é um processo dinâmico de criação e aquisição de conhecimento, partilha de conhecimento e aplicação do conhecimento (GARCÍA-MORALES, JIMÉNEZ-BARRIONUEVO & GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, 2012). Muitos pesquisadores acreditam que a aprendizagem organizacional é um processo social que é afetado por outros fatores contextuais. Neves et al. (1995) asseguram que o processo de aprendizagem organizacional é afetado pela visão compartilhada, pensamento sistêmico e participação da liderança. García-Morales, Jiménez-Barrionuevo & Gutiérrez-Gutiérrez (2012) observaram que a visão compartilhada, a maestria das pessoas e a aprendizagem em equipe são os principais fatores que influenciam o processo de aprendizagem organizacional.

Pesquisas têm avançado consideravelmente na compreensão da natureza e os modelos de aprendizagem nas organizações. Como comentários recentes de estudos comprovam que a aprendizagem organizacional continua sendo um desafio (ANTONACOPOULOU, 2008b). Este desafio torna-se mais importante considerando o impacto da aprendizagem organizacional como vantagem competitiva nas organizações (LANTEENMAKI, OIVONEN

& MATTILA, 2001). Estes conceitos encorajam as organizações para se adaptar as mudanças ambientais frequentes e abster-se de erros de repetição para assimilar processos de aprendizagem e tirar lições das experiências que as organizações se deparam (ELLIS & DAVIDI, 2005).

2.3.1 Processo da Aprendizagem Organizacional

Argyris e Schön (1996) afirmam que a aprendizagem pode significar tanto um produto (algo aprendido) quanto um processo responsável pela aquisição, processamento e armazenamento da informação que se transforma em conhecimento. Para que o produto do questionamento organizacional possa ser entendido como aprendizagem, ele precisa incluir evidências de mudanças nas teorias em uso na organização. Argyris e Schön (1996) formularam a teoria da ação, fundamentada na hipótese de que as pessoas possuem mapas mentais que influenciam a maneira pela qual planejam, executam e veem suas ações.

A teoria em uso governa o comportamento real, tende a ser tácita e parte da visão do indivíduo sobre si próprio, os outros e o ambiente. A comparação entre o que fazem e o que acreditam ser o melhor a fazer levam as pessoas a aprender, recorrendo a um processo composto de dois mecanismos: o aprendizado de ciclo simples (*single-loop learning*) e o ciclo duplo (*double-loop learning*). Segundo Argyris e Schön (1978), a aprendizagem de ciclo simples na organização pode ser comparada à ação de um termostato, que assimila a temperatura circunstante e liga ou desliga o aquecedor. Recebe informação sobre a temperatura ambiente e processa a ação corretiva. A aprendizagem em ciclo duplo, por sua vez, ocorre quando além da detecção e correção do erro, ocorre a modificação de normas, políticas e objetivos.

Além dos ciclos simples e duplo, Argyris e Schön (1996) identificam o ciclo triplo, que ocorre quando os princípios da organização são questionados quanto ao que ela pretende ser, que contribuições deseja proporcionar e o que valoriza. Para Argyris e Schön (1996), o esquema genérico da aprendizagem organizacional inclui: o produto, que é o conteúdo informacional; o processo, que é a aquisição de informação; o processamento e o armazenamento da informação; e o aprendiz, a quem o processo de aprendizagem é atribuído. Huber (1991) vê o processo de aprendizagem organizacional de forma semelhante, como aquisição de conhecimento, sua distribuição, interpretação e memorização. Um dos principais

fatores determinantes para a aquisição e continuidade da aprendizagem organizacional é a capacidade de distribuição da informação (HUBER, 1991).

Em raciocínio semelhante March (1991) sustenta que a aprendizagem depende da capacidade de armazenagem e memória, distribuídas ao longo de diversas áreas da organização, a qual deve encontrar um equilíbrio entre o uso de competências existentes e o desenvolvimento de novas competências para obter um desempenho superior. Kim (1998) defende que a aprendizagem organizacional é fruto de um processo que se inicia pela aprendizagem individual. Ela ocorre por meio de um ciclo em que o indivíduo assimila um dado novo, reflete a respeito de experiências passadas, confere as conclusões sobre o novo fragmento de informações e armazena essa informação em forma de modelos mentais. Ou seja, a aprendizagem nas organizações inicia-se pelos indivíduos, cujo conhecimento é compartilhado e então disseminado pela organização (KIM, 1998).

De acordo com autores que estudam a aprendizagem organizacional, existem meios que favorecem e meios que dificultam a aprendizagem. Dentre as contribuições dedicadas à identificação de aspectos facilitadores, destaca-se a de Friedman, Lipshitz e Overmeer (2001). Os autores agrupam as condições ideais em três categorias: a) fatores contextuais, como a tolerância em admitir erros e a ausência de punição quando as pessoas erram; b) a *issue orientation*, tendência de julgar com base em fatos do que em interesses políticos, preferências e opiniões pessoais; e c) o igualitarismo nas práticas de divisão de poder e responsabilidade, o comprometimento de toda a organização em aprender.

Segundo Senge et al. (2000), as mudanças podem acontecer, porém para elas se perpetuarem deve haver a aprendizagem na organização. É mais fácil começar iniciativas do que levar a mudanças duradouras a bom termo. Nos primeiros estágios a excitação vem facilmente, após começar a fazer progresso, desenvolve-se a oposição. Depois de algumas vitórias iniciais estabelece a confiança de que mais progresso está iminente. Finalmente, a iniciativa é tratada com respeito: o “inimigo lá fora” começa a esposar todas as suas metas, os mesmos objetivos e ideais daqueles que instigaram a mudança. Neste ponto é fácil as pessoas pensarem que o trabalho acabou, porém pode estar apenas começando.

Senge et al. (2000) afirma que a essência das organizações que aprendem está no ciclo intenso de aprendizado. O desenvolvimento não apenas de novas capacidades, mas de mudanças fundamentais de mentalidade, individual e coletiva “quando esse ciclo começa a funcionar, as mudanças resultantes são significativas e duradouras” (SENGE et al., 2000, p.

17). O ciclo de aprendizado profundo é composto pelos pilares habilidades e capacidades; percepções e sensibilidades e; opiniões e crenças.

2.3.2 Subprocessos da Aprendizagem

Um exame superficial da literatura sobre o tema aprendizagem organizacional indica que é composta por inúmeros subprocessos, os quais se diferem na sua terminologia, causa, efeito e domínio. A fim de identificar semelhanças em cada subprocesso Flores et al. (2012), buscaram estudos publicados que propõem diferentes subprocessos de aprendizagem organizacional. Nesta revisão foram identificados seis subprocessos no ciclo da aprendizagem organizacional nas organizações.

Muitos modelos identificam como primeiro passo da aprendizagem organizacional a aquisição de informações (HUBER, 1991). As organizações podem obter informações através do *feedback* de ações passadas que avalia a eficácia de possíveis ações futuras. Nonaka (1991) afirma que a informação é um fluxo de mensagens, enquanto que o conhecimento é criado pelo fluxo de informações de acordo com as crenças dos seus titulares, ou seja, a informação se torna conhecimento quando é processado pelo ator. O segundo passo é a distribuição de informações e Huber (1991), afirma que é necessária para a aprendizagem organizacional, mesmo se não distribuída, na melhor das hipóteses, pode levar a aprendizagem individual. Adler (1990), destaca a importância da partilha ou distribuição de informação para melhoria da produtividade.

A interpretação da informação (terceiro passo) é o processo onde as organizações dão sentido às novas informações adquiridas e disseminadas (MARCH, 1991). O quarto passo da aprendizagem organizacional é a integração das informações. A integração das informações ocorre quando várias interpretações convergem para formar entendimentos unificados. A integração envolve o estabelecimento de observações compartilhadas, discussões e o entendimento entre os indivíduos (CROSSAN, LANE & WHITE, 1999). A aprendizagem organizacional distingue-se da aprendizagem individual por meio das ideias compartilhadas, conhecimentos e modelos mentais. No Quadro 8 apresentam-se as dimensões da aprendizagem organizacional.

Quadro 8 - As dimensões da aprendizagem organizacional

Dimensão	Comentários do autor
Aprendizagem continuada	A organização oferece a todos os membros a oportunidade para a aprendizagem profissional avançada e contínua.
Investigação e diálogo	O indivíduo é encorajado a articular livremente a sua opinião, investigar nos outros membros visões, questionamentos e experiência.
Aprendizagem em equipe	Os membros de uma equipe esperam aprender com o trabalho em equipe para a realização dos objetivos do grupo.
Sistema incorporado	Sistemas de alta tecnologia para capturar e difundir a aprendizagem, são estabelecidos, mantida e integrada nas funções diárias da organização.
Capacitação	Membros da equipe são altamente motivados a contribuir com a conceituação e implementação da visão organizacional.
Sistema conectado	A organização está em uma ligação regular para o seu ambiente interno e externo, e utiliza aprender a responder as exigências do ambiente.
Liderança estratégica	O líder utiliza a aprendizagem como uma ferramenta estratégica para produzir os resultados organizacionais desejados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Aprender pode ser passageiro se a organização não consegue captar as informações ou conhecimento que se geram durante o processo de aquisição de informação, distribuição e interpretação. O conhecimento precisa ser armazenado para que se persista ao longo do tempo, por isso, o quinto passo é a memória organizacional (ARGOTE, MCEVILY & REAGANS, 2003). A última etapa é a institucionalização do conhecimento, no qual se refere ao processo de incorporação da aprendizagem dos indivíduos nos sistemas, estruturas, processos e cultura da organização (CROSSAN, LANE & WHITE, 1999). O objetivo final da aprendizagem organizacional é construir vantagem competitiva na alteração de respostas em um ambiente dinâmico.

2.3.3 Deficiências no Processo de Aprendizagem

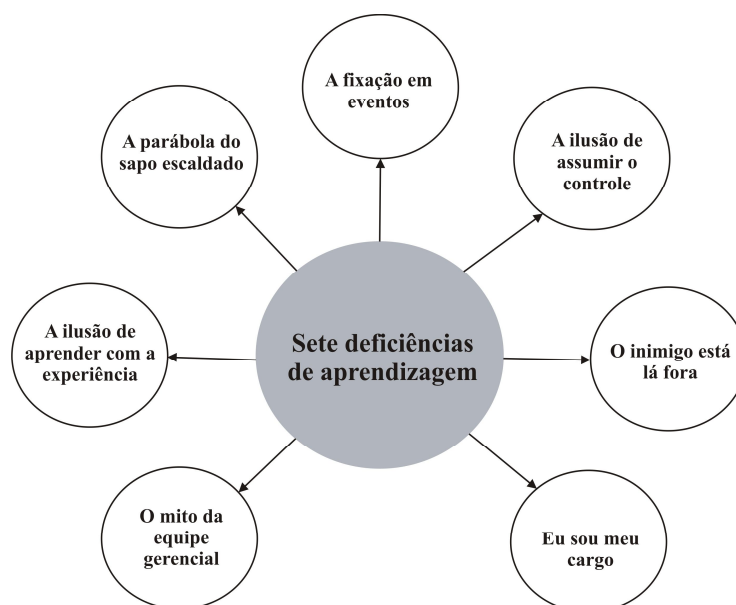
Segundo Berthoin Antal, Lenhardt e Rosenbrock (2001), as barreiras à aprendizagem organizacional identificadas na literatura podem ser agrupadas em três categorias: a) interrupção dos processos de aprendizagem; b) bloqueios culturais e psicológicos; e c) obstáculos relacionados à estrutura organizacional e à liderança. Na primeira categoria, o ciclo de aprendizagem nas organizações pode ser interrompido quando as crenças e as ações dos indivíduos não se conectam. Os indivíduos mudam seu próprio comportamento, mas não conseguem persuadir os demais a mudarem regras comportamentais da organização (KIM, 1998).

Na segunda categoria de barreiras à aprendizagem organizacional, que se refere aos obstáculos psicológicos e culturais, há abordagens, como a de Argyris e Schön (1996), sobre a tendência das pessoas a assumirem atitudes defensivas diante de ameaças, buscando justificativas, em vez de soluções de problemas. Segundo esses autores, algumas situações que funcionam como barreiras para o desenvolvimento desse processo envolvem: poder, armadilha da competência, dificuldade em mudar as teorias em uso, raciocínio defensivo e rotinas defensivas.

A terceira e última categoria de barreiras à aprendizagem põe em foco a estrutura organizacional, vista como um possível obstáculo em estudos como o de Fiol e Lyles (1985), nos quais se propõe que estruturas centralizadas bloqueiam a aprendizagem, já que tendem a reforçar comportamentos passados. Estruturas departamentais podem inibir a aprendizagem organizacional, por concentrarem a atenção dos indivíduos em problemas paroquiais, em detrimento daqueles que afetam a organização como um todo (MORGAN, 1996).

Para Senge (1999) não é por acidente que a maioria das empresas não consegue aprender. A maneira como são estruturadas e administradas, como os cargos são definidos e, o mais importante, como as pessoas são ensinadas a raciocinar e interagir criam deficiências de aprendizagem. As sete deficiências de aprendizagem nas organizações podem ser observadas na Figura 5.

Figura 5 - Sete deficiências de aprendizagem



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Senge (1999).

A primeira deficiência conforme Senge (1999) é “eu sou meu cargo”, todos somos treinados a sermos leais ao cargo que ocupamos. Porém, quando as pessoas em uma organização concentram-se apenas em sua função, não se sentem responsáveis pelos resultados quando todas as funções interagem e quando os resultados são decepcionantes, pode ser muito difícil saber a razão. No “O inimigo está lá fora”, segunda deficiência, existe em cada um de nós uma propensão a encontrar alguém ou algo fora de nós para culpar quando as coisas dão errado. “O inimigo está lá fora” é quase sempre uma história incompleta - “lá fora” e “aqui dentro” são usualmente parte de um único sistema.

“A ilusão de assumir” o comando é a terceira deficiência, frequentemente, os gerentes proclamam a necessidade de assumir o comando ao enfrentar problemas difíceis significando que deveríamos ser pró-ativos ao enfrentar dificuldades e não esperar que alguém faça alguma coisa para resolver o problema antes que se torne uma crise. Na maioria das vezes, “pró-atividade” é “reatividade” disfarçada. Se nos tornarmos agressivos combatendo o “inimigo lá fora”, estamos sendo reativos - não importa como o chamemos. A verdadeira “pró-atividade” consiste em ver como contribuímos para nossos próprios problemas. É um produto de nosso modo de pensar, não de nosso emocional (SENGE, 1999).

Senge (1999) afirma que as conversas nas organizações giram em torno de eventos como as vendas do mês passado, novos cortes de orçamentos, lucratividade do último semestre, e assim por diante. Entretanto, as ameaças básicas a sobrevivência das organizações não provem de eventos súbitos, mas de processos lentos. “A ironia é que, hoje, as principais ameaças à sobrevivência, tanto nas organizações quanto em nossas sociedades, não vêm dos eventos súbitos, mas de processos lentos e graduais” (SENGE, 1999 p. 55). Se focarmos em eventos, o máximo que podemos fazer é predizer um evento antes que aconteça de modo a reagir a ele otimamente - mas não se pode aprender a criar.

A quinta deficiência é a “parábola do sapo escaldado”.

Se você colocar um sapo dentro de uma panela fervente, ele tentará sair imediatamente. Mas se você colocar em água e temperatura ambiente, e não o assustar, ele ficará quieto. Se quando a temperatura subir de 20 a 30 graus, o sapo não fará nada - na verdade até se mostrará satisfeito. A medida que a temperatura for aumentando, o sapo ficará cada vez mais tonto, até não ter mais condições de sair da panela (SENGE, 1999, p. 55).

Isto acontece porque o mecanismo interno do sapo para detectar ameaças à sobrevivência é regulado para mudanças súbitas em seu meio-ambiente, e não lentas e graduais. A dificuldade de adaptação e ameaças graduais à sobrevivência é tão presente em

estudos sistêmicos de insucessos organizacionais que deu origem à parábola do sapo escaldado (SENGE, 1999).

A “ilusão de aprender por experiência” é a sexta deficiência conforme Senge (1999). O melhor aprendizado é adquirido através da experiência direta como aprender a comer e engatinhar. Se as principais consequências de nossos atos estiverem em um futuro remoto e não pudermos observá-las torna-se impossível aprender por experiência direta. Aí está o dilema essencial da aprendizagem que as organizações têm de enfrentar. “Aprendemos melhor com a experiência, todavia nunca experimentamos diretamente as consequências de nossas decisões importantes” (SENGE, 1999, p. 57).

Conforme Senge (1999), a sétima e última deficiência é “o mito da equipe gerencial”. A equipe gerencial é um grupo de gerentes experientes que representam as diferentes funções e áreas de especialização da organização. Na maioria das vezes, as equipes tendem evitar divergências, que exclui tudo o que possa prejudicar sua imagem. Quando surge uma divergência, ela é expressa de uma maneira que procura culpados, polariza opiniões e não consegue revelar as diferenças de ideias e de experiências de modo que a equipe toda possa aprender. É difícil encontrar organizações que recompensem as pessoas por terem levantado questões difíceis sobre as políticas atuais da empresa em lugar de resolver problemas urgentes.

2.3.4 Disciplinas da Organização de Aprendizagem

Argyris (1982), estudioso da aprendizagem das equipes gerenciais, afirma que a maioria das equipes gerenciais rompe sob pressão e acrescenta que a equipe pode funcionar muito bem com os problemas de rotina. Porém, quando enfrenta problemas complexos que podem ser embaraçosos ou ameaçadores, o espírito de equipe pode não funcionar. Senge (1999) acredita que as cinco disciplinas da organização de aprendizagem podem atuar como um antídoto a essas deficiências de aprendizagem.

Senge (1990) definiu uma organização de aprendizagem como todos os indivíduos na organização que trabalham juntos para aprender, resolver problemas e criar soluções inovadoras. Watkins e Marsick (1993) sustentam que a organização que aprende transforma e a aprendizagem ocorre em todos os níveis, como individual, equipe, organizacional e comunidade. Geralmente a aprendizagem organizacional é definida em termos de tais

processos distintos como "mudança individual" e "vantagem competitiva sustentável" (DE GEUS, 1999). A aprendizagem organizacional criticamente o processo depende de uma cultura de trabalho que incentiva os membros da equipe em todos os níveis da organização para compartilhar pensamentos e insights (CASTIGLION, 2006).

Senge (1999) apresenta as cinco disciplinas da organização de aprendizagem que são pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais e aprendizagem em equipe. O que, fundamentalmente, irá distinguir organizações de aprendizagem das tradicionais organizações autoritárias de controle é a maestria de certas disciplinas básicas (cinco). O autor acrescenta “embora desenvolvidas em separado cada uma delas, na minha opinião, será essencial para o sucesso das outras, como ocorre em qualquer conjunto” (SENGE, 1999, p. 40). A seguir serão apresentadas e discutidas as cinco disciplinas de Peter Senge (Quadro 9):

- a) pensamento sistêmico: é uma estrutura conceitual, um conjunto de conhecimentos e instrumentos desenvolvidos nos últimos cinquenta anos, para tornar todo o sistema mais claro e nos auxiliar a ver como modificá-lo eficazmente; os instrumentos são novos e a visão de mundo subjacente é extremamente intuitiva;
- b) domínio pessoal: é a disciplina que continuamente esclarece e aprofunda nossa visão pessoal, de focar nossas energias, de desenvolver a paciência e de ver a realidade objetivamente. Como tal, é uma disciplina essencial da organização de aprendizagem - sua base espiritual. Surpreendentemente, poucas organizações incentivam o crescimento de seu pessoal nesse aspecto;
- c) modelos mentais: são ideias profundamente arraigadas, generalizações ou mesmo imagens que influenciam como compreendemos o mundo e como agimos. Frequentemente, não temos consciência de nossos modelos mentais ou das influências que exercem sobre nosso comportamento. Muitas ideias sobre novos mercados, ou práticas organizacionais fora de moda não podem ser postas em prática porque conflitam com modelos mentais poderosos e tácitos;
- d) construção da visão compartilhada: a prática da visão compartilhada envolve as habilidades de revelar “imagens compartilhadas do futuro” que estimulam verdadeiro comprometimento e envolvimento em vez de submissão. Aprendendo esta disciplina, os líderes passam a ver como é contraproducente tentar impingir uma visão, não importando quão sincera seja;

e) aprendizado em equipe: quando as equipes estão realmente aprendendo, não somente estão produzindo resultados extraordinários mas os seus integrantes se desenvolvem mais rapidamente no sentido individual. A disciplina de aprendizado em equipe começa com o “diálogo”, a capacidade dos membros de uma equipe parar com as ideias pré-concebidas e iniciar verdadeiro “raciocínio em conjunto”. Aprendizado em equipe é vital porque equipes, não indivíduos, é a unidade de aprendizado fundamental nas organizações modernas.

Quadro 9 - As cinco disciplinas das organizações de aprendizagem

Disciplina	Comentários
Pensamento sistêmico	Você somente pode entender o sistema de uma enxurrada observando todo o conjunto, não apenas uma das partes.
Domínio pessoal	O comprometimento e a capacidade de aprendizado de uma organização não pode ser maior que a de seus membros.
Modelos mentais	Parte de nossas ações estão ligadas as ideias e imagens arraigadas em nossa mente.
Construção da visão compartilhada	A visão de futuro compartilhada estabelece o engajamento e trabalho de toda a equipe em uma mesma direção.
Aprendizado em equipe	Quando as equipes estão aprendendo, além de bons resultados, estão produzindo o desenvolvimento individual.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Senge (1999).

Essas disciplinas devem ser estudadas aprendidas para serem colocadas em prática. Praticar uma disciplina significa ser um eterno aprendiz, já que quanto mais você aprende mais consciente fica a sua ignorância. As cinco disciplinas de aprendizagem são disciplinas “pessoais”, pois se referem a como pensamos, o que realmente queremos e como interagimos e aprendemos com os outros. Similarmente, à medida que as cinco disciplinas de aprendizagem convergem, não criam a organização de aprendizagem, mas sim, uma nova onda de experimentação e progresso. É vital que as cinco disciplinas funcionem em conjunto (SENGE, 1999).

O Pensamento Sistêmico é a quinta disciplina, pois é a disciplina que integra as outras quatro, fundindo-as em um conjunto coerente de teoria e prática “sem uma orientação sistêmica, não há motivação para realizar as inter-relações entre as disciplinas” (SENGE, 1999, p. 45p). O Pensamento Sistêmico continuamente nos lembra de que o todo pode ser maior que a soma das partes. Visão sem pensamento sistêmico termina criando lindas imagens do futuro sem que se saiba o que deve ser feito para que se tornem realidade. O

pensamento sistêmico necessita as outras quatro disciplinas para realizar o seu potencial (SENGE, 1999).

2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção serão apresentadas as considerações finais sobre a revisão da literatura apresentada nos capítulos anteriores. Em vista dos temas e autores abordados espera-se com o estudo compreender o papel da liderança no processo de mudança e aprendizagem organizacional nas empresas duradouras. Para a organização ser duradoura devem ser considerados muitos aspectos entre eles a atuação das pessoas. Autores como De Geus (1999), Kotter (2002), Yukl (1998), Schein (2001) e Senge (1990) afirmam para a organização ser duradoura meio aos atuais fenômenos é necessário pessoas que tenham liderança de enfrentar a mudança, de estabelecer objetivos claros, de transformar o comportamento dos membros da equipe e de desenvolver novas capacidades individuais e coletivas.

Para enfrentar a mudança, a organização precisa de pessoas que tenham liderança (DE GEUS, 1999). São os líderes que preparam a organização para enfrentar a mudança (KOTTER, 2002). Os líderes têm o papel de motivar, atrair, premiar, reconhecer, formar e melhorar o desempenho dos membros da equipe (SINGH, 2008). Este papel é importante porque conforme Frankl (2005) quem não consegue mais acreditar no futuro está perdido no “campo de concentração”. Desta forma, há evidências que as características do líder influenciam no sucesso da mudança (BERSON & AVOOLIO, 2004). Das propostas de liderança, certamente a mais sintonizada com o novo contexto é a liderança transformacional. Estudos comprovam que a liderança transformacional contribui para a mudança (NORDIN, 2012; MIRKANALI, THANI & ALANI, 2011; GARCÍA-MORALES, JIMÉNEZ-BARRIONUEVO & GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, 2012).

O líder transformacional ajuda a desencadear um efeito transformador onde são capazes de gerar uma consciência e aceitação dos membros da equipe (BASS, 1985; BURNS, 1978; TICHY & DEVANNA, 1986). O líder sensibiliza os membros da equipe a seguir os objetivos da organização, o seja, a pensar além dos objetivos pessoais. O líder transformacional tem carisma, fornece e promove o estímulo intelectual através da inteligência dos membros da equipe, conhecimento para que a aprendizagem gere soluções (BASS, 1999). Portanto, em uma organização que aprende o líder é o treinador, o aprender

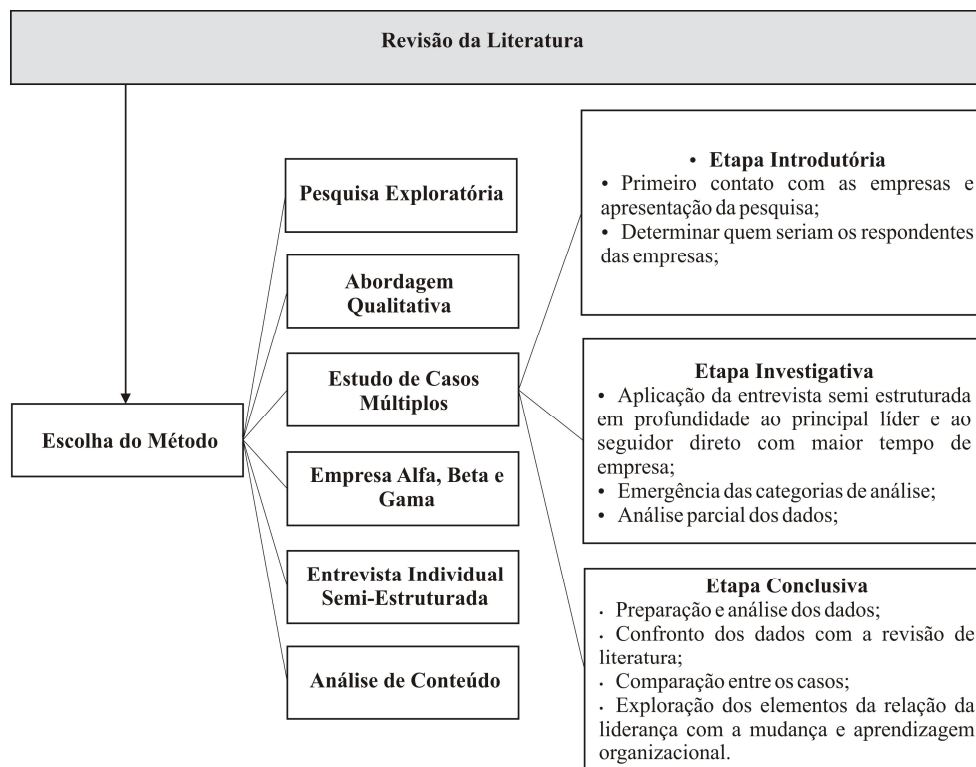
das pessoas é responsabilidade do líder. Deve dispor de situações que façam os membros de sua equipe aumentar a capacidade de visão (SENGE, 1990).

Senge (1990) afirma que a essência das organizações que aprendem não é desenvolver apenas novas capacidades, porém, mudanças na mentalidade individual e coletiva. Quando isto acontece vira um ciclo que os resultados são duradouros. O conhecimento é a única fonte segura de vantagem competitiva, as organizações de sucesso são aquelas que criam, disseminam e incorporam novos conhecimentos (NONAKA, 1991). A aprendizagem organizacional aumenta a eficiência das ações da empresa, como melhoria do desempenho organizacional e inovação (MARCH, 1991). A aprendizagem é um ciclo, no qual, o membro da equipe assimila o novo, reflete a respeito de sua experiência passada, chega a conclusão sobre o novo fragmento e armazena esta informação (KIM, 1998). No mundo atual de mudança, a aprendizagem é considerada como a única vantagem competitiva sustentável e as organizações que aprendem são mais bem sucedidas que as concorrentes (DE GEUS, 1988).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para responder a questão problema e os objetivos propostos do estudo. Apresenta-se inicialmente neste capítulo o método escolhido, o caráter exploratório e qualitativo da pesquisa. O estudo de multicaso ou de caso múltiplos aconteceu em três etapas nomeadas como introdutória, investigativa e conclusiva. Em seguida é apresentado os critérios de escolha da empresa Alfa, Beta e Gama e a elaboração da entrevista semiestruturada. Por fim, é apresentada a análise qualitativa de conteúdo. A Figura 6 colabora no entendimento da sequência metodológica desta pesquisa.

Figura 6 - Sequência metodológica da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Com base na revisão de literatura realizada sobre os temas do estudo liderança, mudança e aprendizagem organizacional foi escolhido o método entendido como o mais

adequado. Neste estudo optou-se pelo procedimento exploratório e abordagem qualitativa, pois os mesmos conferem grande importância ao contexto estudado. Conforme o objetivo entendeu-se que o método mais adequado o estudo multicase ou de casos múltiplos. Através de uma entrevista individual semiestruturada foram entrevistados o principal líder das três empresas duradouras no setor metalmeccânico de Marau/RS, nomeadas nesta pesquisa como Alfa, Beta e Gama, com 50, 40 e 22 anos de vida respectivamente. Após a coleta dos dados por meio das entrevistas a técnica de análise foi a qualitativa de conteúdo, cuja técnica é mais recorrente em pesquisas qualitativas.

O estudo de casos múltiplos apresenta-se segmentado em três etapas: introdutória, investigativa e conclusiva. Na etapa introdutória aconteceu o primeiro contato com as empresas e a pesquisa foi apresentada. No primeiro contato foram determinados quem seriam os respondentes. Na etapa seguinte, nomeada como investigativa, foi aplicada a entrevista semiestruturada ao principal líder e ao seguidor direto com maior tempo de empresa. Na última etapa, a conclusiva, foi preparada a análise dos dados, o confronto dos dados com a revisão de literatura, a comparação entre os casos e, por fim, a exploração dos elementos da relação da liderança com a mudança e aprendizagem organizacional.

3.1 ESCOLHA DO MÉTODO

O objetivo da pesquisa foi investigar o papel da liderança no processo de mudança e aprendizagem organizacional nas empresas duradouras do setor metalmeccânico de Marau/RS. Conforme o objetivo proposto entendeu-se que o método mais adequado foi o estudo de casos múltiplos. Sobre o estudo do método os autores Cooper e Schindler (2003, p. 26) afirmam que “dá ao aluno o conhecimento e as habilidades necessárias para resolver problemas e vencer desafios de um ambiente de tomada de decisão que caminha em ritmo acelerado”. A pesquisa no campo da administração é uma função de busca da verdade que reúne, analisa, interpreta e relata informações de modo que as decisões administrativas se tornem mais eficazes (HAIR JR et al., 2005). De acordo com Yin (2001), o estudo de caso pode ser apresentado de duas formas, como estudo de caso único ou como estudo de casos múltiplos.

O estudo de casos múltiplos é caracterizado por abordar mais de um caso único (YIN, 2001). Portanto, a pesquisa em questão foi assim caracterizada por ser um estudo de casos múltiplos, uma vez que trata da investigação em três empresas. Yin (2001) ressalta que a

escolha por projetos de casos únicos ou múltiplos permanecem dentro da mesma estrutura metodológica, porém, os casos múltiplos apresentam algumas vantagens e desvantagens em relação aos casos únicos. Uma das desvantagens do método de casos múltiplos é a maior demanda de tempo do que em um método de caso único. Uma vantagem apresentada pelos casos múltiplos refere-se quanto às provas resultantes, as quais são consideradas mais convincentes devido à visão global do estudo ser mais robusta e possibilitar o uso de comparações (YIN, 2001; GODOY, 2006).

Para que seja realizado um estudo de caso múltiplos, os pesquisadores precisam ter consciência de que cada estudo servirá a um propósito específico, inseridos em uma investigação total (YIN, 2001). Nesse sentido, o autor enfatiza o estudo de caso como sendo uma investigação empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 32). Assim, este estudo não objetiva esgotar o assunto, mas levantar reflexões que tratem a interação da liderança, mudança e aprendizagem organização nas empresas duradouras, assim permitindo um futuro aprofundamento.

3.2 CARÁTER EXPLORATÓRIO E QUALITATIVO DA PESQUISA

Gil (1991) evidencia as características do estudo ao relatar que as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral sobre o assunto que está sendo pesquisado. As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias. Creswell (2007) afirma que, além das características gerais do estudo qualitativo, existem estratégias específicas para investigação, as quais se concentram na coleta, análise e comunicação dos dados.

A definição do tipo de pesquisa é central para garantir a validade do estudo, o método escolhido deve estar alinhado com o objetivo proposto. A pesquisa qualitativa é caracterizada por Creswell (2007) como sendo exploratória e os pesquisadores a utilizam com a finalidade de explorar um tópico, quando suas variáveis e bases teóricas são desconhecidas. O mesmo autor defende que o projeto qualitativo é o momento em que o autor irá descrever um problema de pesquisa, visando à compreensão e exploração de um conceito ou fenômeno.

A abordagem qualitativa também pode descrever a complexidade de um determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, contribuir no processo de mudança de

determinado grupo, e possibilitar em maior nível de profundidade e entendimento das peculiaridades do comportamento dos indivíduos. Oferece a possibilidade de se obter um maior conhecimento sobre o assunto ou problema em foco favorecendo o entendimento de conceitos e auxiliando na geração de informações para pesquisas específicas, pois a mesma lida com interpretações do contexto (BAUER & GASKELL, 2003).

Portanto, neste estudo opta-se pelo procedimento exploratório e abordagem qualitativa, pois os mesmos conferem grande importância ao contexto estudado, no caso desta pesquisa, as empresas que são mais duradouras no setor metalmeccânico, oportunizando e estimulando a construção de conceitos e a produção teórica, possibilitando ao pesquisador a compreensão maior sobre os fenômenos das empresas. Destaca-se, que a pesquisa qualitativa, ainda valoriza o avanço na reflexão sobre os dados, no exame de documentos e realização de entrevistas gravadas, promovendo a construção da teoria e evolução da pesquisa (LIMA, 1999).

3.3 ESTUDO MULTICASO OU DE CASOS MÚLTIPLOS

Para o desenvolvimento desta pesquisa, primeiramente realizou-se uma revisão da literatura sobre os temas liderança, mudança e aprendizagem organizacional, verificando a relação entre os temas, explorados pelos autores. À vista disso, a revisão da literatura apresentou-se em todas as etapas da pesquisa desde a escolha do método, do caráter exploratório e qualitativo até a escolha do estudo multicaso ou de casos múltiplos. O estudo multicaso ou de casos múltiplos apresenta-se segmentado em três etapas nomeadas como introdutória, investigativa e conclusiva. Nos próximos parágrafos serão descritas as ações realizadas em cada etapa do estudo.

Na primeira etapa, nomeada como introdutória, foram contatadas as três empresas escolhidas a fim de verificar a possibilidade e interesse em participar do estudo. Conforme o contato com o diretor-presidente das empresas, as três empresas apresentaram interesse e disponibilidade para a investigação. As três empresas nesta pesquisa foram nomeadas como Alfa, Beta e Gama. Posteriormente, foram definidos os respondentes, os quais seriam o líder e o seguidor direto com maior tempo de empresa. Nesta etapa foi certificado de que os entrevistados tivessem vivenciado a empresa desde o seu início. Na empresa de menor porte o líder entrevistado é o fundador e acumula a função de diretor-presidente.

A etapa investigativa foi marcada pela realização da coleta de dados, a qual ocorreu durante o mês de março de 2015. Neste período foram entrevistados o líder e o seguidor direto nas empresas Alfa, Beta e Gama. A coleta de dados foi realizada nas empresas por meio de uma entrevista semiestruturada em profundidade, a qual apresenta questões abertas. A escolha do tipo de instrumento foi importante porque possibilitou ao entrevistador realizar questões adicionais. A primeira empresa a ser entrevistada foi a Gama, por ser de porte menor o contato foi imediato e um dos objetivos era realizar um pré-teste do instrumento para coleta dos dados. Após a análise do instrumento e parcial dos dados foram entrevistadas as empresas Beta e Alfa, respectivamente.

Nas empresas a entrevista com o líder e o seguidor aconteceram em momentos diferentes, ou seja, foram entrevistados individualmente. Esse cuidado foi necessário como o instrumento de coleta de dados era semelhante e a resposta poderia sofrer influência. Ainda, durante esta etapa foram observados os dados secundários os quais foram obtidos por meio de consulta nos sites das empresas. Além de complementar informações para a pesquisa, esses dados secundários foram importantes para identificar acontecimentos importantes na empresa que resultaram em mudança organizacional. Posteriormente, foram identificadas as categorias de análise, os quais foram construídos com base na revisão da literatura. As categorias serviram como base para a realização da análise dos dados.

A etapa conclusiva iniciou-se em abril de 2015, sendo marcada inicialmente pela preparação e análise dos dados, reflexão dos dados e confronto desses com a revisão da literatura abordada. A primeira ação dessa etapa foi a transcrição literal das 7 horas de entrevistas, a qual foi disposta em perguntas e respostas dos entrevistados, as quais foram estruturadas em 41 laudas. Após isso, utilizando-se das categorias de análise, os dados foram analisados e confrontados com a revisão de literatura abordada. Nesta etapa também foi realizada a comparação entre os casos estudados, buscando verificar diferenças e semelhanças entre as três áreas de análise (característica do líder, liderança no processo de mudança e liderança no processo de aprendizagem), conforme as categorias de análise.

3.4 SELEÇÃO DOS CASOS: ALFA, BETA E GAMA

Com base nas informações da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Turismo, o município de Marau/RS se destaca na região do Planalto Médio do RS. Um dos

índices que comprovam esta afirmação é a participação do VAB no setor indústria que coloca o município em primeiro lugar na região com uma porcentagem de 49,59%. Desta porcentagem do setor indústria, 15% corresponde ao setor metalmeccânico do município. O setor indústria possui em 2014 o total de 260 indústrias cadastradas, ou seja, com CNPJ. Deste número total, 86 indústrias são do setor metalmeccânico. Conforme o ano de fundação foram identificadas as três empresas duradouras do setor metalmeccânico (Quadro 10).

Quadro 10 - Empresas duradouras no setor metalmeccânico de Marau/RS

Empresa	Ano Fundação	Idade	Produtos	Funcionários	Porte
Alfa	1965	50	Equipamentos Agrícolas	400	Médio
Beta	1975	40	Estruturas Metálicas	900	Grande
Gama	1993	22	Móveis de Aço e Elevadores	70	Pequena

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

As três empresas selecionadas para esta pesquisa foram nomeadas como Alfa, Beta e Gama. Para que não interfira na participação e influência nos resultados a razão social das empresas permaneceu em sigilo. A empresa mais duradoura no segmento metalmeccânico de Marau/RS é a empresa Alfa, foi fundada no ano de 1965, portanto, 50 anos de existência. Esta empresa produz equipamentos para armazenagem de grãos e para criação de aves e suínos. Atualmente possui 400 funcionários e conforme classificação de porte do SEBRAE (Quadro 8) pelo número de funcionários enquadra-se como empresa de porte médio.

Quadro 11 - Enquadramento por porte Sebrae

Classificação por porte	Número de funcionários
Micro	0 a 19
Pequena	20 a 99
Média	100 a 499
Grande	Mais de 500

Fonte: Elaborado pelo autor com base no SEBRAE (2014).

A segunda empresa mais duradoura do setor metalmeccânico de Marau/RS é a empresa Beta. A empresa possui 40 anos de fundação e aconteceu no ano de 1975. Esta empresa fabrica soluções de engenharia, fabricação e montagem no ramo de estruturas metálicas nos segmentos de óleo, gás, petroquímica, siderurgia, mineração, infraestrutura e celulose. Conforme classificação do SEBRAE enquadra-se como empresa de porte grande com 900

funcionários. A terceira empresa mais duradoura é a empresa Gama com 22 anos de fundação desde 1993. Esta empresa que fabrica móveis de aço como armários para vestiários, possui 70 funcionários e é classificada como pequeno porte.

3.5 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA: ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

O instrumento de pesquisa foi construído a partir de uma revisão da literatura sobre os temas liderança, mudança e aprendizagem organizacional. Para determinação da estratégia de pesquisa e construção do instrumento de coleta de dados além da revisão da literatura; a metodologia que orienta este estudo como o caráter exploratório e qualitativo; a questão problema e os objetivos a serem explorados no estudo. A partir disto, verificou-se que a entrevista semiestruturada é a forma mais indicada para este tipo de investigação.

Marconi e Lakatos (1999) defendem que a entrevista tem como principal objetivo a obtenção de informações sobre determinado assunto ou problemática, em que o entrevistado detenha conhecimento ou vivência. Flick (2004) acrescenta que as diferentes versões das entrevistas semiestruturadas são consideradas um dos alicerces metodológicos da pesquisa qualitativa. Segundo o mesmo autor, essas pesquisas são caracterizadas por contarem com questões mais ou menos abertas, assim, atuando como um guia de entrevista. A utilização dessa técnica investigativa é vista por Flick (2004) como uma vantagem “o uso consistente de um guia de entrevista aumenta a comparabilidade dos dados, e sua estruturação é intensificada como resultado das questões do guia” (FLICK, 2004, p. 107).

Este estudo utilizou-se da entrevista individual em profundidade com uma abordagem semiestruturada a qual é definida por Hair Jr et al. (2005) como sendo, a forma de entrevista em que o pesquisador tem liberdade para realizar perguntas que não estavam previamente estabelecidas, acarretando, assim, o surgimento de informações inesperadas e esclarecedoras, melhorando as descobertas. Consoante isso, Roesch (2006) acredita que o grau de estruturação de uma entrevista está ligado diretamente ao propósito do entrevistador, ou seja, em entrevistas semiestruturadas em profundidade utilizam-se questões abertas, pois permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva do participante. Nesse sentido, a entrevista semiestruturada é características de pesquisas qualitativas (ROESCH, 2006).

Conforme abordado anteriormente, a construção do instrumento de coleta de dados baseou-se na revisão de literatura adotada e nos objetivos desta pesquisa. Dessa forma, as questões foram formuladas tendo como base a revisão de literatura, algumas questões foram baseadas de estudos anteriores, enquanto outras foram inspiradas na revisão de literatura e desenvolvidas na íntegra. A fim de justificar a base teórica utilizada em cada questão, são apresentados os quadros 12, 13 e 14, as quais apresentam os enfoques abordados por esta pesquisa.

O Quadro 12 apresenta a primeira parte do instrumento de coleta de dados, tendo como enfoque as características do líder, a fim de discorrer sobre as percepções e experiências do líder e seguidores. Teve-se como foco explorar as características diante de acontecimentos adversos na organização, o monitoramento e orientação dos membros da equipe, a motivação para atingir os objetivos propostos e o controle dos sentimentos. Esta parte do instrumento foi inspirada nos estudos de Covey (2002), García-Morales, Jiménez-Barrionuevo e Gutiérrez-Gutiérrez (2012) e Goleman (2004).

Quadro 12 - Questões parte A

Parte A - Característica do Líder	
Questões	Base Teórica
A1) Como o líder costuma agir diante dos acontecimentos adversos na organização? Como o líder enfrenta o novo? Conte um fato relacionado a correr risco, audaciosidade e espírito de aventura do líder.	Covey (2002)
A2) Como funciona a construção da equipe para atingir o objetivo proposto? Como os membros da equipe são orientados e monitorados nas suas ações? Conte um fato relacionado a responsabilidade e organização do líder.	Covey (2002)
A3) Como o líder motiva os membros da equipe durante a execução das ações? Como o líder transforma os membros da equipe para atingir o objetivo comum na organização? Conte um fato relacionado a isto.	García-Morales, Jiménez-Barrionuevo e Gutiérrez-Gutiérrez (2012)
A4) Como o líder controla os seus sentimentos e os sentimentos dos membros da equipe? Como é o vínculo emocional e a relação com os outros? Conte um fato relacionado ao vínculo emocional do líder.	Goleman (2004)

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

O Quadro 13 apresenta seis questões com enfoque da liderança no processo de mudança organizacional, nesta segunda parte do instrumento teve-se como foco obter informações sobre a visão clara dos objetivos propostos, processo de comunicação da mudança, prontidão dos membros da equipe, comprometimento para atingir os objetivos, avaliação das ações realizadas e a questão da mudança duradoura. Esta parte do instrumento foi inspirada nos estudos de Kotter e Cohen (2002), Bass et al. (2003) e Meyer e Allen (1997).

Quadro 13 - Questões parte B

Parte B - Liderança no Processo de Mudança Organizacional	
B1) Por quê as metas e objetivos devem ser claros aos membros da equipe? De que forma o líder proporciona uma visão clara dos objetivos das ações antes de iniciar a mudança? Conte um fato relacionado a isto.	Kotter e Cohen (2002)
B2) Como são comunicados aos membros da equipe a necessidade da mudança? Conte situações negativas e positivas sobre a comunicação da mudança.	Kotter e Cohen (2002)
B3) Como o líder mobiliza os membros da equipe para aceitar a mudança? Como é a prontidão para a mudança na organização? Conte um fato relacionado à mobilização dos membros para aceitar a mudança.	Bass et al. (2003)
B4) Quais ações são realizadas para gerar o comprometimento da equipe para atingir os objetivos? Quais as razões da falta de comprometimento? Conte situações negativas e positivas em relação ao comprometimento.	Meyer e Allen (1997)
B5) Como são avaliadas as atividades já realizadas pelos membros da equipe? Como o líder proporciona vitórias a curto prazo? Por que é importante vitórias e recompensas a curto prazo? Conte um fato relacionado.	Kotter e Cohen (2002)
B6) Como o líder motiva a mudança duradoura na organização? A mudança é momentânea ou está enraizada na cultura da organização? Conte situações positivas e negativas que fazem da mudança parte da organização.	Kotter e Cohen (2002)

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Por fim, o Quadro 14 apresenta a terceira parte do instrumento de coleta, onde suas questões abordam a liderança no processo de aprendizagem organizacional. As seis questões buscaram responder os questionamentos sobre o *feedback* das ações realizadas no passado, aquisição de novos conhecimentos, aprendizagem individual na organização, disseminação do conhecimento aos membros, incorporação da aprendizagem nos processos e a armazenamento e disponibilidade das informações. Neste momento foram utilizados autores na área de liderança e aprendizagem organizacional como Kaplan e Norton (1996), García-Morales, Jiménez-Barrionuevo e Gutiérrez-Gutiérrez (2012), Senge (1999), Nonaka (1991) e Levitt e March (1988) para a construção deste instrumento de coleta.

Quadro 14 - Questões parte C

Parte C - Liderança no Processo de Aprendizagem Organizacional	
Questões	Base Teórica
C1) Como acontece o <i>feedback</i> das ações realizadas no passado? De que forma os membros da equipe reconhecem o que deve ser mantido e mudado? Conte um fato relacionado à mudança na forma de pensar.	Kaplan e Norton (1996)
C2) Como os membros da equipe adquirem novos conhecimentos na organização? De que forma a organização disponibiliza e incentiva o conteúdo informacional? Conte um fato relacionado a isto.	García-Morales, Jiménez-Barrionuevo e Gutiérrez-Gutiérrez (2012)
C3) Como o líder desenvolve na organização o crescimento pessoal dos membros da empresa? Por que a aprendizagem individual acontece na organização? Conte situações positivas ou negativas em relação a isto.	Senge (1999)
C4) Como são distribuídas as informações aos membros da equipe na organização? Como funciona a disseminação e integração do conhecimento na equipe? Conte um fato relacionado a disseminação do conhecimento.	Nonaka (1991)
C5) Como os membros da equipe incorporam a aprendizagem nos sistemas, estruturas, processos e cultura da organização? Conte um fato relacionado à incorporação da aprendizagem nos processos e cultura da organização.	Senge (1999)
C6) Como as informações e o conhecimento são armazenados na organização? De que forma o conhecimento está disponível a todos os membros da equipe? Conte um fato relacionado a isto.	Levitt e March (1988)

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

A partir da apresentação do instrumento de coleta de dados com as seguintes bases teóricas utilizadas, este instrumento foi apresentado de duas formas. A primeira direcionada ao líder da empresa, constando o instrumento em sua íntegra, como está representando nos quadros. Na forma seguinte, o instrumento também foi utilizado em sua íntegra e foi direcionada ao seguidor direto do líder. Os dois instrumentos são apresentados no apêndice A e B desta dissertação. Cabe salientar que o mesmo foi submetido à qualificação por *experts* dos temas abordados neste estudo.

3.6 ANÁLISE QUALITATIVA DE CONTEÚDO

Para este estudo, será adotada a análise qualitativa de conteúdo cuja técnica de análise é mais recorrente em pesquisas qualitativas, em especial quando se coletam dados por meio de entrevistas. A análise de conteúdo pode ser definida por Bardin (1979, p. 42) como sendo “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/reprodução destas mensagens”. Para Vergara (2008), esta técnica é considerada um método eficaz para o tratamento de dados que

busca identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema, aprofundando o entendimento dos dados coletados.

Bardin (1979), afirma que a análise de conteúdo compreende três etapas básicas: (a) pré-análise; (b) exploração do material; (c) tratamento dos dados e interpretação. A pré-análise refere-se à seleção do material e à definição dos procedimentos a serem seguidos. A exploração do material diz respeito à implementação destes procedimentos. O tratamento e a interpretação, por sua vez, referem-se à geração de inferências e dos resultados da investigação. Nesta última fase, suposições poderão ser confirmadas ou não. Nesse sentido, Flick (2004) defende que a análise qualitativa do conteúdo é um procedimento clássico para analisar entrevista, e que esta apresenta como aspecto essencial a utilização de categorias.

Moraes (1998) acrescenta que o processo de categorização da análise de conteúdo pode ser descrito em três etapas: a primeira, composta pela codificação dos documentos analisados, codificando assim cada entrevista com um caractere; a segunda, definir as unidades de análise, ou seja, os fragmentos de conteúdos para posterior categorização; e terceira, categorizar as unidades de significado, sendo que o autor enfatiza que não foram definidas *a priori*. Na análise você necessita se afastar das descrições, principalmente com os termos dos entrevistados, e passar para um nível mais categórico, analítico e teórico de codificação (GIBBS, 2009).

Nesse sentido, considerando-se o caráter exploratório da pesquisa, este estudo optou pela utilização de categorias de análise definidas *a priori*, sendo realizada a identificação dessas categorias na revisão da literatura, as quais poderiam ser aplicadas nesta pesquisa. No Quadro 15 são apresentadas as categorias de análise.

Quadro 15 – Categorias de análise

Categorias	Elementos de Análise	Autores
Características do Líder	- Audácia, coragem e espírito de aventura.	Yukl (1998); Freeman e Stoner (1982); Kouzes e Posner (1997); Kotter (2002); Zaleznik (2004); Follett (1997); Covey (2002).
	- Organização, formação da equipe, treinador, orientador, responsável.	Follett (1997); Covey (2002); Senge (1990).
	-Envolvimento, influência, persuasão, motivação, transformador, irradia energia positiva.	García-Morales, Jiménez-Barrionuevo e Gutiérrez-Gutiérrez (2012); Freeman e Stoner (1982); Covey (2002); Cairncross (2002); Follett (1997); Kotter (2002); Kouzes e Posner (1997); McGregor (1973); Goleman (2004); Burns (1978); Bass (1985).
	- Empatia, habilidade social, vínculo emocional, inteligência emocional, humildade.	Goleman (2004); Covey (2002); Bass (1999); Zaleznik (2004); Kotter (2002); Mayer, DiPaolo e Salovey (1990); Collins (2001).
Liderança e o Processo de mudança	- Definição clara da visão.	Bass (1985); Zaleznik (1977); Kotter (2011); Yukl (1998); Kotter e Cohen (2002); Applebaum et al. (1998); Kotter (2000).
	- Comunicação da necessidade de mudança, razões da mudança.	Kotter (1995); Lewin (1947); Kotter e Cohen (2002); Armenakis et al. (1999); Nordin (2012); Fiol e Lyles (1985) e ; Schweiger e Denisi (1991); Argyris e Schön (1996).
	- Mobilização dos membros para aceitar a mudança, coração da mudança, criar a prontidão para a mudança, descongelamento.	Kotter (1995); Oreg (2003); Kotter e Cohen (2002); Higgs e Rowland (2005); Oreg (2003) Armenakis et al. (1999) Lewin, (1951); Chrusciel (2006); Bass et al. (2003); Burns (1978); Lewin (1965).
	- Gerar o comprometimento da equipe.	Meyer e Allen (1997); Mowday e Spencer (1997); Vakola e Nikolaou (2005); Nordin (2012); Iverson (1996).
	- Avaliação da execução das atividades realizadas pelos membros.	Yukl (2006); Kotter e Cohen (2002).
	- Tornar a mudança como cultura na organização, mudança duradoura, congelamento.	Kotter e Cohen (2002); Lewin (1965); Waddell, Cummings e Worley (2011).
Liderança e o Processo de Aprendizagem	- Mudança na forma de pensar. Reconhecer o que deve ser mantido e mudado. <i>Feedback</i> de ações passadas.	Schein (2001); Kaplan e Norton (1996); Argyris e Schön (1996); Kim (1998); Friedman, Lipshitz e Overmeer (2001); Senge et al. (2000).
	- Aquisição de informação. Criação de novos conhecimentos. Conteúdo informacional.	Nonaka (1991); Argyris e Schön (1996); Levitt e March (1993); Huber (1991).
	- Crescimento pessoal dos membros da equipe. Aprendizagem individual.	Mirkamali, Thani & Alami (2011); Kim (1998); Senge (1999)
	- Disseminação do conhecimento. Distribuição da informação. Integração das informações.	Nonaka (1991); Senge (1999); Huber (1991); Adler (1990).
	- Incorporação da aprendizagem dos indivíduos nos sistemas, estruturas, processos e cultura da organização.	Crossan, Lane & White (1999); Senge (1999).
	- Armazenamento da informação. Memória.	Argyris e Schön (1996); March (1991); Kim (1998); Argote, Mcevily e Reagans (2003); Levitt e March (1988).

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Durante a análise de conteúdo, este estudo buscou observar os aspectos de validação abordados por Gibbs (2009). Nesse sentido, esta pesquisa visou abordar o mundo “lá fora” e entender, descrever e explicar os fenômenos sociais “de dentro” de diversas maneiras diferentes. Entre elas analisando-se a experiência dos indivíduos ou grupos, examinando-se interações e comunicações que estejam de desenvolvendo e investigando-se documentos ou traços semelhantes de experiência e interações. A análise dos dados baseou-se na utilização de padrões teóricos de análise a partir das categorias que estão ligadas a revisão de literatura, assim, contribuindo consideravelmente com a confiabilidade da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS E DAS EMPRESAS ANALISADAS

Inicialmente, nesta seção será apresentada a caracterização dos entrevistados desta pesquisa. Conforme a metodologia proposta para compreender o papel da liderança do processo de mudança e aprendizagem organizacional foram entrevistadas seis pessoas. Entre elas, o líder e o seguidor direto com maior tempo de empresa das três empresas mais duradouras do setor metalmecânico de Marau/RS. Posteriormente, será apresentada a caracterização das três empresas mais duradouras do setor metalmecânico, nomeadas nesta pesquisa em Alfa, Beta e Gama. O Quadro 16 apresenta a caracterização dos entrevistados desta pesquisa.

Quadro 16 - Caracterização dos entrevistados

Empresa	Cargo	Idade	Formação	Tempo de Empresa	
Alfa	Líder	Diretor de Vendas	54 anos	Engenharia	23 anos
	Seguidor Direto	Gerente de Contas	35 anos	Administração	16 anos
Beta	Líder	Diretor Industrial	51 anos	Engenharia	21 anos
	Seguidor Direto	Gerente de Produção	38 anos	Engenharia	18 anos
Gama	Líder	Diretor Geral e Sócio	59 anos	Técnica	21 anos
	Seguidor Direto	Líder de Setor	35 anos	Técnica	16 anos

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

O líder da empresa Alfa possui a função de Diretor de Vendas, 54 anos de idade, formação superior em Engenharia Agrônoma e atua na organização à 23 anos. Já o seguidor direto é gerente de contas, têm 35 anos, possui formação superior em Administração e 16 anos de empresa. Na Beta o líder é Diretor Industrial, tem 51 anos de idade, formação superior em Engenharia Mecânica e atua à 21 anos na empresa. O seguidor direto possui o cargo de Gerente de Produção, 38 anos de idade, formação superior em Engenharia Mecânica e 18 anos é o tempo de empresa. Por fim, o líder da Gama desempenha a função de Diretor Geral, tem 59 anos de idade e foi quem fundou a empresa. O seguidor direto desempenha a função de Líder de Setor, 35 anos de idade, 16 anos de empresa e ambos possuem formação técnica.

A primeira empresa a ser analisa é a Alfa, que fabrica equipamentos para armazenagem de grãos e para a prática da suinocultura, avicultura e pecuária leiteira.

Atualmente a empresa possui mais de 30.000 m² de fábrica e aproximadamente 400 funcionários. A empresa foi fundada em 1979 por uma família de agricultores que fabricavam equipamentos para a avicultura. Em 1998 a empresa foi adquirida por uma multinacional americana com sede em Assumption, Ilínois (EUA). Considerado um dos maiores grupos empresariais de tecnologia para o agronegócio é um conglomerado proprietário de marcas líderes em seus segmentos. Em 2011 a empresa foi adquirida por um grupo alemão com sede em Duluth, Geórgia (EUA), possui mais de 2.600 concessionárias e distribuidores em mais de 140 países.

O grupo alemão que adquiriu a empresa Alfa de Marau/RS fabrica e distribui no mundo equipamentos agrícolas, controla as marcas mais respeitadas do setor. Fornece uma linha completa de produtos, incluindo tratores, colheitadeiras, equipamentos para fenação e forragem, pulverizadores, equipamentos para preparo do solo, implementos e peças de reposição. Com a aquisição fornece também equipamentos para armazenagem de grãos e para produção de aves, suínos e vaca leiteira. A aquisição ocorreu porque a estratégia do grupo é fornecer todos os equipamentos necessários nas etapas e processos da produção do agronegócio.

A segunda empresa analisada é a Beta, fundada em 1975 por um grupo de empresários de Marau/RS. Atua no desenvolvimento de soluções de engenharia, fabricação e montagem em estruturas metálicas nos segmentos de óleo e gás, petroquímica, papel e celulose, siderurgia, mineração e infraestrutura. Com produção aproximada de 3.500 toneladas por mês e mais de 900 colaboradores. Iniciou as suas atividades com a fabricação de esquadrias metálicas, em 1980 a linha de produção foi diversificada e iniciou-se a produção de estruturas metálicas. A partir da fabricação e montagem do hangar da Varig no Aeroporto Salgado Filho em 1986, a empresa ganhou espaço no mercado de estruturas pesadas.

Em 2005, aconteceu uma mudança do modelo de gestão, que promoveu a transição da gestão familiar para um novo modelo de gestão baseado na governança corporativa, com a instalação do conselho de administração, conselho de sócios e conselho familiar. Além disso, o ano de 2005 marca a entrada nos mercados de óleo e gás, e de papel e celulose. O fornecimento das estruturas metálicas para a construção do Módulo de Geração da Plataforma de Petróleo PRA-1 (2005/2006) representa a primeira atuação da empresa no mercado *Offshore*. Em 2008 a unidade industrial de Marau/RS foi duplicada alcançando 3.500 toneladas/mês de capacidade instalada. Em 2010, a empresa Beta firma uma *joint venture* societária com uma das maiores empresas de construção em aço da América Latina.

A terceira empresa a ser analisada é a Gama, fundada em 1993 por dois irmãos que trabalhavam no segmento. Atualmente a empresa fabrica móveis de aço e recentemente entrou no segmento de elevadores para edifícios. Possui uma unidade industrial de 5.000m² e 70 funcionários em Marau/RS. Os primeiros produtos fabricados foram esquadrias metálicas como portas, janelas e móveis tubulares. Os produtos chamaram a atenção por diferenças na fabricação e a empresa teve que investir em novos equipamentos e capacidade de produção. Em 1995 uma empresa do segmento agrícola contratou os serviços de montagem e solda para máquinas agrícolas. Em 1996, a empresa se tornou conhecida nacionalmente pelo fornecimento de gaiolas para armazenamento de gás.

Aliado à fabricação de gaiolas a empresa nunca parou de fabricar os móveis de aço, além das camas fabricava também cadeiras, mesas, estantes e balcões. Também continuou fabricando outros componentes de aço como portas, janelas, escadas, corrimões, cercas e fachadas. Com o passar dos anos os produtos foram modernizados, como os móveis de aço, hoje são fabricados arquivos fichários, prateleiras reguláveis, prateleiras porta-paletes e armários para vestiários. Em 2012 a Gama lançou nova identidade visual, projeto de duplicação da unidade industrial em Marau/RS e a entrada no segmento de elevadores para edifícios e residências.

4.2 O CASO DA EMPRESA ALFA

4.2.1 Características do Líder

A partir desta seção serão apresentadas as análises das entrevistas conforme as categorias identificadas na revisão de literatura. Em cada categoria é apresentada primeiro a análise das entrevistas com o líder e segundo com o seguidor direto. De acordo com as características do líder relacionado às suas atitudes de audácia na empresa Alfa, o líder afirma que procura conhecer o problema, reunir os membros da equipe, propor um plano de ação e distribuir as responsabilidades. Durante a execução das ações o líder acompanha os membros em suas ações e reúne-se periodicamente com a equipe até atingir o objetivo.

As características do líder compreendem ter um senso de urgência, audácia e encarar a vida como uma aventura. De acordo com os relatos do líder, gosta de correr risco e

surpreender os clientes na solução de um problema. Não se considera acomodado, na solução de um problema reúne a sua equipe e busca alternativas. Além disso, irradia energia positiva e não se diz satisfeito até encontrar a solução do problema.

Eu gosto de correr risco, principalmente na área comercial, me exponho muito, vou muito atrás do negócio [...] em algumas situações que os clientes e o mercado nos solicitam determinado produto, e de que naquele momento nos não temos, mas eu vou atrás, reúno engenharia, pessoal da área de vendas, identificamos no mercado internacional, até mesmo na unidade americana, o que nós podemos oferecer, até fizemos um estudo, até não tivermos total certeza nós não oferecemos [...] eu vou em busca de alguma alternativa, não me dou por acomodado, eu não tenho caneta, só tenho lápis, e tu quer caneta? Eu vou atrás da caneta (LÍDER - ALFA).

Em relação às características do líder, diante os acontecimentos adversos na organização, o seguidor direto afirma que o líder age com intensidade e profundidade “vamos dizer assim, é um líder que não fica na superfície, mediante os desafios ele quer ir fundo” (SEGUIDOR DIRETO - ALFA). O seguidor afirma que ele não só delega as ações, com bastante energia e dedicação acompanha a equipe. Para o seguidor direto da Alfa, o líder sonha muito, sonha com situações melhores e com oportunidades para a equipe “ele busca a realização disso através da força dele somada com a força da equipe” (SEGUIDOR DIRETO - ALFA).

Em relação às características do líder, a pesquisa procurou também compreender como acontece a construção da equipe para alcançar o objetivo traçado. De acordo com os relatos, na construção da equipe o líder busca pessoas da empresa em outros departamentos, pessoas que já tenham algum conhecimento técnico razoável, mas não necessariamente muita experiência. O líder relata que procura pessoas da empresa no processo de crescimento interno. Portanto, o líder da Alfa procura colaborar com o crescimento profissional, membros da sua equipe vieram de outros departamentos de baixo como o de assistência técnica.

De acordo com os relatos do líder, em suas ações acompanha os membros da equipe até o objetivo proposto. Nas visitas que o líder faz aos clientes finais acompanha a equipe, não só em grandes clientes, mas nos pequenos também. O líder procura acompanhar os membros para orientá-los na solução de problemas. É uma forma que o líder encontrou de melhorar a velocidade e o compartilhamento de experiência nas ações aos membros de sua equipe. Singh (2008) afirma que o líder deve formar e melhorar o desempenho dos funcionários. O líder deve dispor de situações que façam as pessoas aumentarem a capacidade de visão (SENGE, 1990).

Sobre a construção da equipe o seguidor direto da Alfa afirma que o líder possui um estilo de liderança democrático. De acordo com os relatos, ouve a opinião dos membros, se

opõe quando necessário e compartilha o desafio com a equipe. Em muitas colocações, o seguidor direto afirma que o líder compartilha da visão para perceber a aceitação dos membros da equipe. O líder monitora as ações da equipe através de relatórios de desempenho, de visitas técnicas, reuniões e conversas informais.

Basicamente através de um estilo de liderança democrático, ou seja, ele compartilha do desafio e compartilha da decisão com o time, vamos dizer assim, ele não é um autocrata ou um líder liberal, ele é bem democrático, claro que tem um nível de cobrança, tem uma série de aspectos, mas a forma dele trabalhar é uma forma bastante democrática, de uma forma clara, sem muitos filtros né, e a partir de um debate, ouvindo a opinião do time, muitas vezes ele impõe a decisão, mas primeiro ele procura sempre ouvir e compartilhar da visão dele e ver se o time tem aderência sobre o que ele está pensando (SEGUIDOR DIRETO - ALFA).

Follett (1997) afirma que líder é aquele que consegue impor a sua própria vontade aos outros, ou seja, persuadir, motivar, influência e transformar. Dessa forma, a questão seguinte procura compreender como o líder motiva os membros da equipe. Conforme relatos do líder da Alfa, uma das formas de motivação que utiliza é a provocação “primeira por provocação, eu desafio eles, todos eles são definidos em conjunto, os desafios não são impostos” (LÍDER - ALFA). Além disso, o líder motiva de maneira informal, demonstrando o seu vínculo emocional com os membros da equipe.

No sentido assim, se alguém conseguir, ou atingir a meta vamos comer um churrasco no final de semana, hoje de manhã mesmo, nós tivemos uma reunião, a três semanas atrás e se nos chagássemos a determinado número, disse aos chefes de produção, se der tanto eu pago uma ovelha, e ele já me perguntou, quando tu vai pagar a ovelha? Porque ele vai reunir as pessoas chave que ele tem na sua equipe e conseguir [...] é uma forma muito de aproximação das pessoas do que propriamente uma forma técnica, fundamentada, é mais no sentido de elogiar a pessoa, aí ele transforma isso em resultado (LÍDER - ALFA).

Sobre a motivação o seguidor direto da Alfa relata que o líder monitora constantemente as ações dos membros e incentiva para que a meta seja alcançada. O líder é participativo “a gente sabe que ele tá junto conosco, se nós precisar convocar ele pra batalha, que a gente tá indo em algum cliente tal, ele joga junto como se fosse um par” (SEGUIDOR DIRETO - ALFA). O seguidor direto afirma que o líder não delega as ações, mas participa e dá exemplo. O mesmo descreve uma situação em que o líder se prontificou a acompanhá-lo em uma viagem importante de negócios quando não esperava.

A última questão da entrevista relacionada às características do líder tem como objetivo compreender como o líder controle os seus sentimentos e os sentimentos dos membros da equipe. Goleman (2002) afirma que o líder deve ter inteligência emocional para controlar os seus sentimentos e os sentimentos dos membros da equipe. O líder da empresa Alfa afirma que tem discernimento para controlar a emoção e o convívio pessoal com o

profissional. De acordo com os relatos, o líder confia na equipe “semana passada não tinha ninguém, então era tudo por telefone, e-mail, em cima de resultados, conversa com um, conversa com outro, mas o emocional é algo que precisa ter muito cuidado, porque se não tiver firmeza de propósito, você perde o foco” (LÍDER - ALFA).

Neste aspecto, o seguidor direto da Alfa relata que o líder controla a emoção dos membros com diálogo. O vínculo emocional do líder com os membros é próximo, controla quando precisa ser mais exigente ou mais afetivo “ele sabe conjugar as diversas características de liderança, um momento de ser um líder mais exigente, e ao mesmo que ele procura conduzir com uma liderança muito próxima né, afetiva, quando preciso” (SEGUIDOR DIRETO - ALFA). O Quadro 17 apresenta uma síntese da percepção do líder e seguidor direto sobre as características do líder na empresa Alfa.

Quadro 17 - Síntese das características do líder e seguidor direto na Alfa

Características do Líder e Seguidor Direto		
Análise	Líder	Seguidor Direto
Audácia do líder.	<ul style="list-style-type: none"> - Conhece o problema, reúne os membros, elabora um plano de ação e distribui as tarefas. - Acompanha as ações da equipe. - Corre riscos, surpreende, não se considera acomodado. - Irradia energia positiva até atingir a meta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Age com intensidade e profundidade. - Não só delega, acompanha a equipe com energia. - Sonha com situações melhores e novas oportunidades.
Formação da equipe.	<ul style="list-style-type: none"> - Busca pessoas na organização em fase de crescimento. - Colabora com o crescimento pessoal. - Acompanha os membros da equipe na execução das ações. - Compartilha experiências. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estilo de liderança democrático. - Ouve a opinião da equipe e se opõe quando necessário. - Compartilha o desafio e das decisões. - Monitora as ações através de relatórios, reuniões e conversas informais.
Motivação do líder.	<ul style="list-style-type: none"> - Provoca os membros da equipe com desafios. - Recompensa informal com janta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitora as ações e incentiva até alcançar a meta. - Participa na execução das ações. - Dá exemplo e prontifica-se a ajudar.
Inteligência emocional.	<ul style="list-style-type: none"> - Controla o convívio pessoal e profissional. - Confia nos membros da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Controla as emoções com diálogo. - Sabe dosar a efetividade e rigidez.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Na próxima seção serão apresentadas as análises das entrevistas com o líder e seguidor direto da empresa Alfa em relação à liderança no processo de mudança organizacional.

4.2.2 Liderança no Processo de Mudança Organizacional

A empresa Alfa passou por três momentos significativos na sua história. Além da fundação que aconteceu em 1979, a empresa foi adquirida por uma multinacional americana em 1998 e por um grupo alemão em 2011. O líder da empresa Alfa sobre a visão clara dos objetivos afirma que divulga os objetivos, porém, estimula que cada membro desenvolva o caminho. Além disso, faz com que os membros da equipe participem da formulação dos objetivos e os oportuniza a se expor para alcançá-los.

Todo mundo precisa saber aonde precisa chegar, porém, cada um vai desenvolver o caminho pra chegar no objetivo [...] por exemplo, o objetivo é estar em Porto Alegre ao meio dia do dia 4 de abril, alguns vão por Passo Fundo, outros por Guaporé e outros por Bento Gonçalves [...] juntos nós trabalhamos nas melhores formas, aquele que foi por Passo Fundo, pode ter que não tenha feito a conta do custo, poderia ter feito diferente, mas eles tem a oportunidade de se expor na busca do objetivo [...] todos eles participam da formulação dos objetivos e principalmente da solução, a minha porta esta sempre aberta [...] cara o que tu vai fazer? Pronto, então faz (LÍDER - ALFA).

Sobre a visão clara do objetivo a ser alcançado, o seguidor direto da Alfa relata que o líder realiza do compartilhamento dos objetivos da empresa em todos os níveis. O desdobramento dos objetivos acontece através de reuniões onde é esclarecida a visão da empresa e o que precisa ser realizado. Nesta reunião, conforme o relato do seguidor, o líder também motiva o alcance do objetivo traçado pela empresa “ele recebe todo um direcionamento estratégico e em reuniões periódicas desdobra eles conosco pra que a gente possa entender a visão da empresa [...] nos motiva em relação a busca desses caminhos” (SEGUIDOR DIRETO - ALFA).

A comunicação para a mudança realizada pelo líder é através de uma reunião se for de ordem coletiva ou diálogo se for individual. Para promover uma mudança de comportamento de caráter individual o líder convida para uma conversa informal “se tiver algum tratamento específico [...] aí é uma conversa franca, normalmente eu utilizo o chimarrão de manhã cedo [...] eles sabem que é pra nós ter uma conversa no sentido de reorientar caminho” (LÍDER - ALFA). Além disso, o líder sugere, acompanha e reorienta as ações dos membros da equipe quando necessário “tomo mais chimarrão como forma de estar cada vez mais próximo” (LÍDER - ALFA).

Kotter e Cohen (2002) afirmam que um dos passos para a mudança acontecer nas organizações além de proporcionar uma visão clara dos objetivos é comunicar a mudança. Sobre a comunicação da mudança, o seguidor direto da Alfa afirma que o líder comunica de

forma clara e direta. Ainda, acrescenta que o líder prefere não comunicar por e-mail porque busca estar junto para explicar. Os relatos descrevem que o líder da Alfa busca comunicar-se desta forma para não deixar dúvidas sobre o processo e propor ações.

O fracasso da mudança está ligado à falta de empenho dos líderes em motivar os membros da equipe (DEVOS, 2002). Em relação à motivação o líder da Alfa afirma que motiva através do convencimento dos membros da equipe. Ele relata que comunica as razões e os argumentos para convencer a equipe a aceitar a mudança. O líder argumenta que se a mudança for por imposição será temporária. Conforme o entrevistado uma razão da falta de comprometimento da equipe é não saber o que quer “se ele for um simples passageiro e não o motorista não se compromete [...] um simples passageiro pega em uma parada e desce na outra” (LÍDER - ALFA).

Neste contexto, Meyer e Allen (1997) afirmam que a mudança pode ser bem sucedida se os membros da equipe se comprometem a fazê-lo funcionar. Nordin (2012), em seu estudo argumenta que os líderes serão bem sucedidos com o comprometimento dos seus subordinados. O seguidor direto da Alfa afirma que o líder mobiliza com argumentos verdadeiros que não motiva momentaneamente. Os argumentos são verdadeiros, seguros, consistentes e se confirmam ao longo do tempo. Além disso, acompanha a equipe em suas ações e dá o *feedback* necessário a cada membro.

Em relação à avaliação das ações o líder da Alfa afirma que o objetivo precisa ser dividido em fases. De acordo com Kotter e Cohen (2002) um dos passos para a mudança são as vitórias à curto prazo. Na empresa Alfa os objetivos de vendas são anuais, o líder descreve que fraciona em mensal, trimestral e semestral. Quando um membro da equipe atinge um objetivo o líder elogia primeiro por e-mail com cópia a todos e segundo com um telefonema.

No dia 15 do mês passado, um gerente regional estava com a meta cumprida para o mês, já com todos os pedidos em carteira, primeiro um e-mail parabenizando e quando eu faço isso todos demais recebem em cópia, para que eles, também saibam que eu estou elogiando um colega [...] um telefone, como eles passam a semana fora, vi no relatório que você atingiu a meta, parabéns, onde tu tá hoje? Come uma picanha lá e pode tirar a nota de uma picanha lá hoje, nesse sentido (LÍDER - ALFA).

O seguidor direto da Alfa descreve que o líder avalia as ações observando os relatórios como é setor de vendas e observando a atitude de cada membro “ele tá sempre avaliando as nossas ações, de ordem comportamental também, vamos dizer assim, os valores nossos” (SEGUIDOR DIRETO - ALFA). O seguidor direto relata que o líder faz o *feedback* momentâneo, reconhece, agradece e parabeniza. Além disso, para comemorar as vitórias a

curto prazo organiza jantãs informais como forma de agradecer, integrar e conversar com a equipe.

O líder da empresa Alfa alega que a mudança está enraizada na cultura da empresa porque é um segmento que está em constante evolução (equipamentos para prática de agricultura, suinocultura e pecuária). De acordo com os relatos do líder sempre acontecem e se propõem melhorias nos produtos e processos da empresa. O seguidor direto da Alfa sobre a mudança duradoura afirma que os membros da equipe mudam como rotina. O líder motiva e desafia para que a mudança na empresa seja constante para a empresa melhorar “ele diz que tem que tá buscando a melhoria constante [...] o que está bom hoje, pode não estar amanhã, é muito dinâmico [...] a gente precisa sempre estar sendo desafiado” (SEGUIDOR DIRETO - ALFA). O Quadro 18 apresenta uma síntese da percepção do líder e seguidor direto sobre a liderança no processo de mudança na empresa Alfa.

Quadro 18 - Síntese da liderança no processo de mudança na Alfa

Liderança no Processo de Mudança		
Análise	Líder	Seguidor Direto
Visão clara dos objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Divulga os objetivos e estimula que cada membro desenvolva o caminho. - Membros participam da formulação dos objetivos. - Oportunidade de se expor na busca do objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compartilha os objetivos estratégicos da empresa. - Explica cada um dos passos a serem seguidos para atingir o objetivo. - Realiza reuniões para proporcionar uma visão clara.
Comunicação da mudança.	<ul style="list-style-type: none"> - Quando a comunicação é direcionada a todos acontece através de reunião. - De caráter individual conversa informal. - Procura estar próximo da equipe. - Sugere, acompanha e reorienta as ações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação de forma clara e direta. - Busca comunicar-se pessoalmente ao invés de e-mail. - Comunica-se pessoalmente porque busca estar junto e explicar.
Mobilização dos membros.	<ul style="list-style-type: none"> - Faz com o que a equipe se comprometa. - Convence a equipe através de argumentos. - Se a mudança for por imposição ela não é duradoura. - A equipe precisa saber o que quer. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mobiliza com argumentos verdadeiros, seguros e consistentes. - Argumentos sem consistência motivam temporariamente. - Os argumentos se comprovam ao longo do tempo. - Acompanha nas ações e dá <i>feedback</i>.
Avaliação das ações.	<ul style="list-style-type: none"> - Proporciona vitórias a curto prazo, fraciona as metas. - Elogia por e-mail com cópia a todos os membros. - Elogia por telefone de maneira informal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avalia através de relatórios. - Observa as atitudes dos membros. - Realiza <i>feedback</i> momentâneo, reconhece, agradece e parabeniza. - Comemora com jantãs informais.
Mudança duradoura.	<ul style="list-style-type: none"> - Está enraizada a mudança porque é um segmento em constante evolução. - Sempre acontecem na empresa mudanças e melhorias nos produtos e processos. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mudança faz parte da rotina. - O líder motiva e desafia constantemente a mudar.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Na próxima seção serão apresentadas as análises das entrevistas com o líder e seguidor direto da empresa Alfa em relação à liderança no processo de aprendizagem organizacional.

4.2.3 Liderança no Processo de Aprendizagem Organizacional

De Geus (1999) considera que para a mudança ser duradoura é necessário que ocorra a aprendizagem. March (1991) afirma que a aprendizagem organizacional aumenta a eficiência das ações da empresa como a melhoria do desempenho organizacional e inovação. O líder da Alfa afirma que toda atividade ou tarefa realizada a equipe se reúne para compartilhar o conhecimento. Quando um membro da equipe tem a oportunidade de viajar ou participar de um congresso no seu retorno apresenta a sua experiência a equipe. A preocupação do líder é de nivelar o conhecimento “o que eu sei gostaria que todos os meus colegas soubessem, o que cada um da minha equipe sabe gostaria que todos soubessem” (LÍDER – ALFA).

Em relação à mudança na forma de pensar o seguidor direto da Alfa afirma que o líder realiza o *feedback* de forma momentânea “não tem uma forma estruturada” (SEGUIDOR DIRETO – ALFA). O seguidor relata que quando um membro da equipe retorna de uma ação ele avalia o que foi bom e o que precisa melhorar. Além disso, o seguidor afirma que o líder os solicita uma avaliação do seu trabalho. De acordo com os relatos do seguidor o líder consegue demonstrar o que está errado e o que precisa ser mudado “quando ele fala, ele não fala de uma forma vazia” (SEGUIDOR DIRETO – ALFA).

Em relação à aquisição de conhecimento a fim de equilibrá-lo entre os membros da equipe o líder da Alfa criou a escola de engenharia. Na visão do líder, a escola de engenharia foi criada porque havia uma disparidade de conhecimento entre a equipe “nossa equipe tinha muita diferença, uns especialistas, uns medianos e outros que tinham um conhecimento um pouco mais restrito” (LÍDER – ALFA). A escola de engenharia funciona uma vez por mês, foi dividida em doze módulos e os professores são os engenheiros da empresa. É obrigação de toda a equipe participar a fim de compartilhar o conhecimento com as demais equipes onde os membros atuam. Conforme o líder, esta atividade exige investimento que compensará na atuação diferenciada da equipe junto aos clientes.

A partir de uma identificação de uma necessidade [...] criamos o que nós chamamos de escola de engenharia [...] essa escola de engenharia funciona todos os meses, na última quinta e na última sexta-feira no mês [...] os professores são engenheiros da nossa empresa [...] os primeiros três módulos que já aconteceram foram por imposição [...] vem o cara do Mato Grosso, da Bahia, mas é caro, muito mais caro deixar um cara lá fora sem conhecimento [...] além de aprenderem a base técnica, vão aprender a transmitir [...] nós vamos trabalhar com oratória e liderança, que eles possam ser os líderes e disseminarem a informação [...] eles vão treinar os representantes comerciais, no sentido de multiplicar os conhecimentos [...] nós vamos abrir inscrições para outros departamento da empresa [...] já está todo programado, o interessado já vai poder se inscrever nos temas que ele quiser (LÍDER – ALFA).

Neste sentido, o seguidor direto da Alfa relata que o líder incentiva a aquisição de novos conhecimentos através da exposição direto aos desafios. Conforme o seguidor o líder incentiva, expõe e oportuniza aos membros da equipe desafios todos os dias. Além das oportunidades da empresa, o seguidor direto relata que são disponibilizados cursos de aperfeiçoamento. “Todo dia estão tirando nós da zona de conforto, claro que o mercado exige isso, mas a empresa e o nosso próprio líder motiva isso” (SEGUIDOR DIRETO – ALFA). A organização que aprende desenvolve mecanismos e processos que fomentam a aprendizagem individual e do grupo (ARGYRIS & SCHÖN, 1978).

Sobre o crescimento pessoal o líder da Alfa relata que proporciona diversas oportunidades de conhecimento “a única coisa que não consigo fazer por eles é ler por eles” (LÍDER – ALFA). O líder descreve a escola de engenharia, inscrição em congressos e assinaturas de revistas técnicas como alternativas que a empresa disponibiliza para buscar conhecimento. De acordo com os relatos do entrevistado, a empresa disponibiliza uma verba anual para viagens técnicas no qual os membros da equipe participam. Sobre o crescimento pessoal o seguidor direto da Alfa afirma que o líder transmite suas experiências, vivência e as ações que considera correta “o líder procura transmitir as experiências dele, a vivência dele, o que ele fez que considera assertivo” (SEGUIDOR DIRETO – ALFA).

Nonaka (1991) afirma que as empresas de sucesso são aquelas que constantemente criam novos conhecimentos, disseminam amplamente por toda a organização e rapidamente incorporam em tecnologias. Em relação à disseminação do conhecimento o líder da Alfa argumenta que são através de reuniões técnicas e reuniões de padronização de conhecimento. Além das aulas na escola de engenharia o líder realiza uma reunião técnica onde reúne vendedores, engenharia, qualidade e outros departamentos. De acordo com os relatos do líder a reunião acontece fora da empresa e são compartilhados as necessidades e anseios dos clientes para que a engenharia possa transformar em novo produto.

Neste sentido, o seguidor direto afirma que o conhecimento é disseminado em reuniões presenciais. De acordo com o seguidor direto, frequentemente são realizadas reuniões onde o líder transmite e distribui todas as informações. Além disso, durante a distribuição das informações o líder contribui com a própria experiência de acordo com a situação “ele coloca na mesa as informações, mas compartilha a visão de trabalho dele, o que ele sabe” (SEGUIDOR DIRETO – ALFA). Senge (1990) afirma que a aprendizagem é dever da liderança, o líder deve providenciar situações em que as pessoas constantemente aumentem a visão.

O líder da Alfa percebe a incorporação da aprendizagem na equipe através da participação da escola engenharia e das ações realizadas pelos membros. O líder descreve que é aluno da escola engenharia e citou uma situação em que visualizou crescimento de alguns membros da equipe “no início um pouco retraídas, não se pronunciavam, agora já tão dando opinião, questionando, aí eu faço a checagem” (LÍDER – ALFA). Outra forma relatada pelo líder é a avaliação das atitudes dos membros da equipe através da avaliação dos clientes. O líder relatou uma situação em que ensinou um membro, acompanhou na prática e em outra oportunidade incentivou a ação.

Primeiro, eu participo dessas aulas aqui, eu sou mais um aluno, a minha pasta tá aqui, meu nome, eu sou aluno também, e aí eu observei a postura e o crescimento de algumas pessoas [...] eu tenho a agenda das pessoas, onde eles estão [...] eu ligo e pergunto pro cara, e aí como foi a visita? Como o meu técnico foi? Foi muito bom, interessante, importante, vocês precisam fazer isso [...] eles nem imaginam que eu faço contato [...] teve um caso que nós tratamos sobre um bebedouro, não tinha conhecimento, aí ele recebeu o treinamento aqui, visitou com outros colegas situações de assistência técnica e surgiu uma quarta necessidade e eu disse, vai você [...] tem que arriscar aí o cara foi e voltou faceiro da vida.

O seguidor direto da Alfa afirma que nem sempre os membros da equipe incorporam a aprendizagem nas ações. Para o entrevistado existe uma resistência natural para incorporar a mudança “é natural do ser humano ter uma resistência pra qualquer mudança” (SEGUIDOR DIRETO – ALFA). De acordo com os relatos do seguidor nem todos conseguem incorporar rapidamente, neste caso precisa de um incentivo e uma cobrança maior. O seguidor direto citou uma situação em que o líder insistiu a entrega do relatório de visita ao cliente “fulano já entregou o relatório? Fulano aguardo o teu relatório [...] ali marcando para que a cultura de se captar as informações no campo e preencher o relatório seja de fato executada (SEGUIDOR DIRETO – ALFA).

Em relação às informações e conhecimento, o líder afirma que na empresa Alfa as armazenadas através de manuais dos produtos. Além disso, há os boletins técnicos onde são alterados conforme a exigência do cliente e todos são comunicados sobre a alteração. O líder

também relata que há as linhas diretas, a nível de emergência, em situações em que todos os membros precisam receber uma informação “essa informação não se restringe a área interna, ela também é levada a 54 representantes [...] em português, espanhol e inglês” (LÍDER – ALFA). Portanto, na empresa Alfa o conhecimento se dissemina através manuais, boletins técnicos e linha direta.

O seguidor direto afirma que são armazenadas informações de ordem técnica, mas não as lições aprendidas na formação da equipe. De acordo com os relatos do seguidor a empresa está realizando ações neste sentido no setor de Recursos Humanos. Existem ações que a empresa está realizando para armazenar e disseminar a informação e o conhecimento. Uma das ações citadas pelo seguidor com esse objetivo é a escola de engenharia “esse é um projeto que visa disseminar o conhecimento e documentar o conhecimento de ordem técnica” (SEGUIDOR DIRETO – ALFA). Conforme o seguidor em um segundo momento a escola engenharia irá trabalhar o conhecimento intelectual. O Quadro 19 apresenta uma síntese da percepção do líder e seguidor direto sobre a liderança no processo de aprendizagem na empresa Alfa.

Quadro 19 - Síntese da liderança no processo de aprendizagem na Alfa

Liderança no Processo de Aprendizagem		
Análise	Líder	Seguidor Direto
Mudança na forma de pensar.	<ul style="list-style-type: none"> - Toda tarefa ou atividade realizada a equipe se reúne para compartilhar - Quando um membro participa de um congresso ou reunião deve apresentar a experiência. - O líder se preocupa em nivelar o conhecimento do líder e entre os membros da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza <i>feedback</i> de forma momentânea. - No retorno de uma ação o líder avalia pontos positivos e negativos. - Solicita aos membros a avaliação do seu trabalho. - Consegue demonstrar o que precisa ser melhorado com fundamento.
Aquisição de conhecimento.	<ul style="list-style-type: none"> - Criou a escola de engenharia. - Os participantes são motivados a compartilhar o conhecimento. - Investimento alto que compensará na atuação da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incentiva a aquisição de conhecimento expondo os membros a desafios. - A empresa impõe a desafios e disponibiliza cursos de treinamentos. - O líder motiva e cria novos desafios.
Crescimento pessoal.	<ul style="list-style-type: none"> - Proporciona oportunidade de crescimento. - Escola de engenharia, participação em congressos e revistas técnicas. - Participação em viagens técnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - O líder transmite as suas experiências. - Orienta as ações que possam colaborar com o crescimento pessoal.
Disseminação do conhecimento.	<ul style="list-style-type: none"> - Através de reuniões técnicas e de padronização de conhecimento. - Realiza reuniões técnicas onde envolve outros departamentos relacionados. - São compartilhados os anseios dos clientes onde a engenharia transforma em novo produto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Através de reuniões presenciais. - Distribui a informação e contribui com a própria experiência. - Compartilha o que sabe com a equipe de acordo com a situação.
Incorporação da aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> - O líder participa da escola engenharia e acompanha a evolução de cada membro. - Contata os clientes para avaliar as ações da equipe. - Compartilha conhecimento, acompanha na prática e motiva na ação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nem sempre a equipe incorpora, existe uma resistência. - Às vezes necessita de incentivo e cobrança maior. - Líder motiva que faça parte da cultura da empresa.
Armazenamento da informação.	<ul style="list-style-type: none"> - Manuais técnicos dos produtos. - Boletins técnicos conforme as exigências de alterações dos clientes. - Linhas diretas a nível de urgência para todos os representantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - São armazenadas informações de ordem técnica. - O Recursos Humanos está promovendo ações no sentido de armazenar outras informações. - A escola engenharia é uma forma de armazenar e disseminar o conhecimento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Na seção seguinte serão apresentadas as análises das características do líder, a liderança no processo de mudança e aprendizagem organização conforme entrevistas realizadas com o líder e seguidor direto da empresa Beta.

4.3 O CASO DA EMPRESA BETA

4.3.1 Características do Líder

Para o líder da empresa Beta o gestor é uma espécie de guardião do património, enquanto o líder é aquele que age. Ele acrescenta que o ideal é quando a mesma pessoa possui os dois papéis. Kotter (2000) sustenta que o gestor lida com a complexidade e o líder com a mudança. O papel do gestor é cumprir metas e processos organizacionais, já ao líder cabe influenciar (BASS, 1985). De acordo com o entrevistado, o líder é aquele que busca o novo e que traz a equipe junto dele “o gestor corre menos risco porque todo mês precisa prestar contas aos acionistas” (LÍDER - BETA). Por isso, por ter mais responsabilidade o gestor é mais conservador conforme o líder da Beta.

Diante das situações adversas na organização o líder da Beta costuma não reagir, em primeiro lugar ele analisa “por mais adverso que seja eu não contesto” (LÍDER - BETA). Primeiro processa a situação e depois faz o julgamento a fim de aproveitar o lado positivo da adversidade. O líder descreve que a formação do seu perfil criado ao longo do tempo teve um pouco dos líderes que admirava “o que aquela cara tinha de aspecto que achava interessante, vou tentar absorver isto pra mim” (LÍDER - BETA). Nas situações adversas o entrevistado costuma aproveitar a oportunidade para crescer como profissional.

Neste contexto, o líder da Beta citou a atuação de consultores diante dos momentos adversos. Conforme o entrevistado, as organizações em situações de diversidade optam por contratar um consultor. O consultor beneficia e faz com que os membros da equipe cresçam com a experiência de outras organizações. Porém, o consultor não serve para atuar nas tarefas diárias, serve para trazer o diferente “muitas vezes a empresa quer contratar ele para ser o executivo, mas não dá certo” (LÍDER - BETA). Conforme o entrevistado os consultores contribuem com a aprendizagem, experiência e crescimento do líder e dos membros da equipe.

O seguidor direto da empresa Beta relata que nos momentos adversos da organização o líder reúne a equipe e ouve a opinião de todos “o meu líder sempre costuma chamar as pessoas envolvidas no processo e compartilhar aquele momento e buscar alternativas [...] traz elas para uma reunião, procura ouvir elas e compromete” (SEGUIDOR DIRETO - BETA). De acordo com os relatos do seguidor, o líder de sua equipe realiza reuniões de alinhamento a

fim de buscar alternativas e conquistar os membros da equipe. Nos momentos adversos o entrevistado afirma que o líder corre risco calculado, porém, existe a aposta “tem coisas do dia-a-dia que sou um pouco freado e ele diz vamos... ele prefere pecar por fazer do que por não fazer” (SEGUIDOR DIRETO - BETA).

Em relação à formação da equipe o líder da Beta faz com que os membros da equipe percebam que ele está à disposição para ajudar. Perceber no sentido que o líder pode contribuir com o crescimento, a orientação, o desenvolvimento dos membros da equipe. De acordo com os relatos do entrevistado, faz com que a equipe o siga com segurança e incentiva que cada membro construa o trajeto a partir das diretrizes pré-estabelecidas. O líder estabelece o objetivo e delega as ações necessárias para atingir, mas precisa conhecer e acompanhar a ação da equipe para ajudar mais aqueles que precisam de ajuda.

O líder precisa se mostrar, precisa fazer eles acreditarem que você está aí para servir e para ajudar, ajudar a eles se desenvolverem, ajudar eles a crescerem, mostrar caminhos, mostrar o que acontece se vão para este caminho, abrir oportunidade, aí ele te segue, senão você não é um líder [...] se você não mostrar, cara vem junto comigo e que ele está seguro, se não for assim você não é líder [...] qualquer processo que você está liderando, você tem que fazer a tua equipe construir, tu dá as diretrizes, aí depende qual o nível de maturidade dos teus liderados, tem alguns que você pode delegar tudo e só dar o objetivo, outros tem que mostrar o metade do caminho e um pouco mais e controlar mais de perto (LÍDER - BETA).

O líder da Beta descreveu uma situação que o levou a seguir como modelo de trabalho nas equipes que lidera. O entrevistado chama os membros de sua equipe, mostra o trabalho, faz com que entendam e discutem o modelo de trabalho. No início da carreira na função de estagiário o líder chamou a atenção da alta diretoria. Na fábrica costumava filmar os processos e fazia com que as pessoas observassem e mudassem por iniciativa própria “filmava um mero processo, trazia eles pra sala, recapitulava a filosofia e agora vamos assistir, o que vocês acham que dá para racionalizar aqui deste trabalho para melhorar e aí eles construíam” (LÍDER - BETA).

A forma de organização da equipe conforme relatos do seguidor direto da Beta é a formação de uma equipe multidisciplinar. O líder reúne pessoas de diferentes áreas da organização, até mesmo aquelas que não possuem influência direta no processo. Dessa forma, o líder procura disseminar o problema e responsabilizar todos os membros. Através da equipe multidisciplinar todas as pessoas se envolvem e todos os departamentos tem conhecimento daquilo que foi tratado “dessa forma o resultado vem, você ganha em velocidade, em comprometimento das pessoas, é assim que ele costuma fazer” (SEGUIDOR DIRETO-BETA).

Por exemplo, tem um problema de gargalo aí você senta, se reúne, e ele pergunta vamos atacar aonde? Melhorar aonde? Quais as ações? E alguns são da manutenção e ele consegue construir a equipe a partir das ações e depois ele monitora. Uma vez por dia, a gente tinha reunião pra ver como está o andamento, aí a gente confere o *status* de cada um, ele não chama e diz vou ter que bater na pessoa pro negócio acontecer, chama essa equipe multidisciplinar e junto se constrói. Assim você consegue mobilizar outras áreas, por menos influencia que tem, estou com problema de solda, faz um ano e meio de gargalo na solda, a engenharia pode contribuir lá no início, reduzindo algo, propondo melhorias. É dessa forma, criando uma equipe multidisciplinar, envolvendo todas as pessoas (SEGUIDOR DIRETO - BETA).

Sobre a motivação, o líder da Beta faz com que os membros da equipe entendam o processo em que estão inseridos. A equipe estará motivada e comprometida porque saberá o que deve ser feito, como deve ser feito e qual o resultado se espera. O entrevistado exemplifica a situação com uma partida de boliche “imagine você jogando boliche, e a hora que a bola bater baixa uma cortina e você só escuta bater o barulho, você não sabe exatamente quantos caíram, quantos ficaram em pé, pra repetir outra jogada melhor” (LÍDER - BETA).

O entrevistado faz com que os membros da equipe vão aos setores, visitem clientes para entender o processo. Existem na empresa grupos de melhoria, metodologia de redução de problema que analisa as causas. O líder afirma que o que vem de baixo para cima motiva mais a equipe porque são sugestões sugeridas pelos próprios membros “o que vem de baixo para cima, a sugestão do que trabalhar no grupo gera mais motivação e comprometimento, porque veio dele” (LÍDER - BETA). Para o líder da Beta trazer os membros para participar dos grupos e das soluções é uma forma de motivar.

A motivação do líder conforme relatos do seguidor da Beta são através de reuniões semanais e comunicação. Na reunião, a equipe traz as suas ansiedades e o líder as demandas “ele sempre procura te motivar [...] a gente coloca tudo na mesa [...] ele sempre pergunta o que posso fazer pra te ajudar? Alguma coisa tá de incomodando?” (SEGUIDOR DIRETO - BETA). O líder procura informar, monitorar, se dispõe a ajudar e está presente nas ações da equipe. O seguidor direto relatou uma situação de atraso na produção onde houve a motivação “a gente vai ter que conseguir fazer [...] ele conseguiu me puxar [...] ele disse, se precisar deixar alguma coisa e dar prioridade aqui, deixa que eu vou mexer os pauzinhos e a gente vai conseguir” (SEGUIDOR DIRETO - BETA).

Em relação ao controle da emoção o líder da Beta afirma que dá-se primeiramente pelo respeito com os membros da equipe. Também foi verificado que o líder fala menos e ouve mais a equipe “na atividade com os meus grupos eu procuro falar menos e ouvir mais, neste sentido, incentivar eles a participar e construir” (LÍDER - BETA). Quando o líder tem um domínio maior em determinada situação, age de forma que os membros da equipe

aprendam e construam por si próprios “pensa bem, daquele lado da estrada não é melhor? Como a gente faz pra desviar estes buracos? Não digo direto, vamos por aqui” (LÍDER - BETA). Para Collins (2001) o sucesso vem da humildade e profissionalismo do líder.

Kotter e Cohen (2002) afirmam que um dos passos do agente da mudança é a motivação para a ação. Para o seguidor direto da Beta, o líder consegue controlar o que deve ser transmitido aos membros da equipe “a pressão é muito grande, e ele tem que filtrar muita coisa que vem de cima, pra não passar pra baixo” (SEGUIDOR DIRETO - BETA). Conforme relatos do seguidor, o líder transmite o que é importante conforme a situação e quando há alteração de humor sabe controlar de forma que não influencie nas atividades. O Quadro 20 apresenta uma síntese da percepção do líder e seguidor direto sobre as características do líder na empresa Beta.

Quadro 20 - Síntese das características do líder e seguidor direto na Beta

Características do Líder e Seguidor Direto		
Análise	Líder	Seguidor Direto
Audácia do líder.	<ul style="list-style-type: none"> - Busca o novo e faz com que a equipe o apoie. - Aproveita as situações adversas para crescer profissionalmente. - O perfil foi construído a partir da ação dos líderes que admirava. - Consultores colaboram, mas é a equipe da empresa que age. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reúne a equipe e ouve a opinião dos membros. - Nas reuniões busca alternativas para conquistar a equipe. - Aposta, corre risco, porém, calculado.
Formação da equipe.	<ul style="list-style-type: none"> - Se mostra disponível para ajudar. - Faz com que os membros estejam seguros do caminho a seguir. - Traça o objetivo e delega as ações. - Acompanha as ações para ajudar aqueles que precisam de ajuda. - Faz com que entendam, discutam e construam o modelo de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Constrói uma equipe multidisciplinar, até pessoas que não estão diretamente ligadas ao processo. - Procura disseminar o problema e distribuir responsabilidade. - Envolve todas as pessoas no processo para ganhar velocidade e comprometimento das pessoas.
Motivação do líder.	<ul style="list-style-type: none"> - Faz com que a equipe entenda o processo. - Se a equipe conhece o processo estará comprometida. - Motiva que os membros da equipe participem do processo. - Participação em grupos de melhoria. - Acredita que a sugestão de melhoria vinda do grupo traz maior motivação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Motiva através de reuniões semanais e comunicação. - Ouve os problemas e ansiedade da equipe. - Monitora as ações, se dispõe a ajudar, está presente na equipe.
Inteligência emocional.	<ul style="list-style-type: none"> - Respeita os membros da equipe. - Ouve mais e fala menos. - Incentivava construção a partir dos membros da equipe. - Faz com que a equipe aprenda por si mesma. 	<ul style="list-style-type: none"> - Controla o que deve ser realmente transmitido aos membros da equipe. - Transmite o que é importante conforme a situação. - Sabe controlar e emoção para não influenciar nas ações da equipe.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Na próxima seção serão apresentadas as análises das entrevistas com o líder e seguidor direto da empresa Beta em relação à liderança no processo de mudança organizacional.

4.3.2 Liderança no Processo de Mudança Organizacional

Para o líder da empresa Beta se uma organização não tem metas e objetivos claros ela não consegue alinhar as forças da organização em todos os departamentos. Neste sentido, o líder cita o exemplo de uma empresa familiar quando cresce, caso os sócios tenham visões diferentes e não consegue alinhar os objetivos a empresa não sobrevive. Na empresa Beta o conselho estabelece onde quer estar e comunica a diretoria executiva. A diretoria executiva direciona as ações, investimentos e transforma em diretriz para chegar até o colaborador.

A visão clara dos objetivos acontece a partir da disseminação das diretrizes e estratégias às áreas relacionadas. O líder da Beta estabelece indicadores que mede a eficiência da operação e como ela reflete para atingir o objetivo. Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), a mudança planejada estabelece metas e acontece de cima para baixo. O líder argumenta “se lá em cima está claro e a executiva entende como é a construção [...] isto vai de cima para baixo [...] até atingir o chão de fábrica” (LÍDER - BETA).

O seguidor diretor afirma que o líder da Beta sabe vender muito bem a ideia de mudança. Conforme os relatos o líder costuma explicar desde o início do processo e dar diretrizes, ele acredita que as pessoas precisam ter o entendimento do todo “quem está embaixo precisa de diretriz, saber o que precisa ser feito e aonde se pretende chegar” (SEGUIDOR DIRETO - BETA). Além disso, o entrevistado afirma que o líder mostra aonde se pretende chegar, o que precisa ser feito, porque deve ser feito, sensibiliza e mobiliza “ele deixa muito claro onde é o ponto de partida e qual é o ponto de chegada e onde você está inserido para fazer o negócio funcionar” (SEGUIDOR DIRETO - BETA).

De acordo com o relato do seguidor direto da Beta, em uma reunião da equipe onde não era o líder que conduzia houve muitas dúvidas sobre o processo. A pessoa que estava conduzindo a reunião não era pontual, não mostrou o todo e as pessoas ficaram sem saber tomar a decisão certa. Na reunião seguinte, o líder da Beta pegou o histórico, discutiu e ponderou todas as variáveis do processo e as pessoas que estavam aí entenderam “ele é muito didático nesse ponto, de mostrar como é, onde você está inserido e onde se pretende chegar”

(SEGUIDOR DITETO - BETA). APPLEBAUM ET AL. (1998) afirmam que para a mudança ser bem sucedida consideram-se fatores como definição da missão e processos orientados.

Os líderes precisam comunicar e educar os seus membros as razões para a mudança organizacional a fim de descongelar os padrões de comportamento (LEWIN, 1951; BASS et al., 2003; BURNS, 1978; KOTTER & COHEN, 2002). Sobre a comunicação da mudança o líder afirma que na Beta tem uma filosofia que a informação deve chegar até 24 horas “qualquer diretriz chega a todas as pessoas [...] pior coisa é uma informação chegar pela rádio peão” (LÍDER - BETA). Conforme os relatos do líder quando o assunto causa impacto ele reúne todos os colaboradores no restaurante da empresa e quando não, se utiliza os diários de segurança.

Os diários de segurança, conforme os relatos do líder, acontecem todos os dias no início da jornada de trabalho. O objetivo é comunicar sobre segurança, mas também são comunicadas demandas importantes. O líder acrescenta que existem canais de comunicação múltiplos na empresa, aquelas direcionadas aos funcionários de chão de fábrica e os que têm acesso a e-mail. “Hoje, por exemplo, teve uma reunião com a comissão do sindicato para divulgar os resultados dos dois primeiros meses [...] amanhã de manhã cedo a informação já vai estar nas pessoas” (LÍDER - BETA).

O seguidor direto da Beta afirma que a comunicação acontece por camadas, desde o conselho, diretores, gerentes e até chegar no operacional. Também, o seguidor abordou sobre a filosofia da empresa da comunicação chegar em todas as camadas até 24 horas. Para a informação chegar na camada operacional, o seguidor citou as paradas gerais e os diários de segurança. Da mesma forma, quando o assunto é importante realiza-se a parada geral no refeitório da empresa. Em todas as reuniões o seguidor direto afirma que o líder apresenta e discute a ata de reunião de diretoria com as demandas do conselho.

A comunicação da mudança ele faz muito bem, toda reunião de conselho ou de diretoria, ele tem ata de reunião, ele tem a individual com a gente, nossa equipe, toda a semana uma reunião individual para tratar dos assuntos com a gente, e tem uma reunião que são com todos na sexta-feira, a gente senta lá, daí ele leva todos esses assuntos da diretoria, isso foi tratado assim, isso a gente pode fazer, daí nos saímos sabendo o que tem que fazer, vem em camada e a gente vai passando pra frente. Tudo que vem de cima ele explica muito bem, qual é o objetivo, qual é a finalidade, dessa forma que a gente faz o repasse das mudanças, das necessidades de mudança, toda a comunicação flui dessa forma (SEGUIDOR DIRETO - BETA).

Em relação à mobilização dos membros da equipe o líder da Beta afirma que a natureza do ser humano é agir contrário a qualquer mudança. O líder argumenta que tudo que as pessoas buscam está relacionado ao bem-estar como conforto e qualidade de vida. Além

disso, argumenta que é difícil de fazer as pessoas mudarem e saírem da zona de conforto. Uma das ações que o líder promove na empresa é o rodízio de funções “aquele cara que está acomodado na sua área, se torne responsável por outro” (LÍDER - BETA). Conforme o líder é uma forma de dar mais responsabilidade e fazer elas se comprometerem com os indicadores “quando elas respondem por algum resultado, via de regra elas se movem mais para sair da zona de conforto, mas eventualmente precisa algo de mais impacto” (LÍDER - BETA).

Os líderes de mudança precisam empregar diferentes estratégias que resultem em comprometimento organizacional e o desafio central é mudar o comportamento das pessoas (NORDIN, 2012; KOTTER & COHEN, 2002). O líder na Beta afirma que o pertencimento da equipe caiu com a venda das ações em 2011. A empresa precisa cuidar dos *stakeholders*, quando a empresa é voltada somente para o lucro a comunidade e as pessoas não se sentem parte. De Geus (1999) afirma que uma das características das empresas duradouras é focar nas pessoas e não unicamente no lucro.

O pertencimento das pessoas tem caído depois da venda das ações [...] a empresa precisa cuidar de todas as pessoas que participam e quando a empresa é muito voltada para a parte financeira, ela não toma um cuidado necessário com a comunidade onde está inserida [...] as vezes peca da forma como está agindo com os seus colaboradores, passa só a exigir, exigir e exigir e aquilo que era cultura e filosofia da empresa de como tratar os caras, de como motivar mais eles. Então em um momento desses, em que a empresa passa por uma mudança eu acho mais importante estas figuras de mais tempo, que vinham trazendo as coisas [...] o acionista faz o capital através do cliente e o cliente só vai querer comprar de novo se as pessoas trabalharem bem, atenderem bem e as pessoas só vão trabalhar bem se forem bem reconhecidas, é um ciclo (LÍDER - BETA).

Para construir comprometimento o líder da Beta realiza fóruns com a equipe toda a semana. Em cada fórum são levados os problemas, analisados indicadores, estabelecido ações e monitorados ao longo da semana. Após as reuniões o grupo compartilha estas informações para as camadas mais baixas e para todas as áreas. Conforme o líder esta divulgação é importante para gerar o comprometimento de todos. O líder relata que algumas pessoas têm orgulho de mostrar o resultado “como fosse um cozinheiro que traz o prato pronto, ansioso para receber um elogio, para ter um *feedback*, saber o que precisa melhorar” (LÍDER - BETA).

O líder da Beta comenta que hoje existe uma geração muito mais ansiosa por resultados que precisa compreender e saber lidar. O líder descreve que na organização existe uma mescla de profissional que lidam com essa geração “eles não caem mais nessa de crescer degrau por degrau, eles querem oportunidade mais rápida” (LÍDER - BETA). Conforme o entrevistado, historicamente você considerava a experiência do profissional para a promoção,

agora é vontade e anseio de mostrar resultado “você precisa abrir passagem pra quem pode fazer a diferença, não é mais a experiência que conta, mas o perfil do cara, a vontade do cara” (LÍDER - BETA).

Neste contexto, o líder da Beta relata que faz rodízio com as pessoas que tem este perfil a fim de desafiá-las. Um jovem líder da equipe que tem potencial mostra a todo tempo que está para servir, conversa com todos e traz sugestões. Além disso, o líder da Beta descreveu situações onde líderes com experiência foram demitidos pro não saber lidar com as novas gerações. O líder da Beta procura mesclar as culturas dos líderes, incentivar o conhecimento em todos os setores e inovando os gestores “um monte de gente fala do risco, essa geração corre mais risco, eu sempre corri, corri muito risco, às vezes me lasquei, mas na maioria das vezes não e hoje se precisa correr mais risco [...] tem que dividir o risco” (LÍDER - BETA).

Sobre a mobilização dos membros o seguidor direto da Beta afirma que os membros são um pouco resistentes as mudanças. O líder inicialmente comunica e sensibiliza os membros, alguns aceitam facilmente e outros só com o passar do tempo. Ele realiza reuniões para aproximar e consegue trazer as pessoas para junto dele. De acordo com os relatos do seguidor os membros os seguem porque o líder tem coerência naquilo que fala e transmite confiabilidade. O líder não costuma forçar no primeiro momento quando há resistência, mas com o convencimento e o exemplo nas tarefas do dia-a-dia.

Para gerar comprometimento da equipe o líder nas equipes multidisciplinares estimula ações e cobra metas. É a forma que os membros encontram de mostrar os resultados que alcançaram. O seguidor direto da Beta relata que o líder mobiliza argumentando os benefícios de alcançar a meta “isso via nos colocar em uma posição de visibilidade na empresa, vamos fazer nossa parte aqui, dessa forma ele se compromete” (SEGUIDOR DIRETO - BETA). Conforme as colocações do seguidor o líder motiva a todo o momento com expressões como “vamos lá” e “vamos conseguir”. Faz com que todos se empenham e se esforcem ao máximo para atingir a meta proposta.

O líder da Beta afirma que as ações são avaliadas frequentemente através de um almoço com a equipe. Uma vez por mês o líder almoça com a equipe no restaurante da empresa para mostrar a união do grupo ou em outro restaurante. Além disso, o líder descreve que organiza um evento de análise crítica de indicadores de desempenho estratégico da empresa. O líder descreveu que no evento são analisadas as ações conforme as cores de um semáforo, verde quando atinge a meta, amarelo quando não atingiu e vermelho quando está

longe. Além de avaliar, no evento melhoram-se as relações da equipe e comemoram-se as metas atingidas.

Em relação às avaliações das ações na Beta, o seguidor direto afirma que o líder avalia as ações da equipe em reuniões quinzenais. Nesta reunião cada membro tem que demonstrar o que fez e quais os resultados já alcançou. O seguidor direto relata que o líder monitora as ações a longo prazo nas reuniões e avalia de forma que orienta ou parabeniza. O líder acompanha do início ao fim orientando o que está certo e o que precisa ser melhorado para alcançar a meta “até aqui tá show de bola, cuidado que assim pode ser que tu não consiga [...] vai avaliando cada passo e vai ou te puxando mais [...] ele te acompanha do início ao fim, principalmente estas a longo prazo” (SEGUIDOR DIRETO - BETA).

Para o líder a mudança é duradoura na Beta e está enraizada na cultura da empresa pelos grupos de melhoria que existem e os desafios que são proporcionados. O líder afirma que existem fatores internos e externos que ditam quando as mudanças precisam acontecer para a organização sobreviver. Kotter e Cohen (2002), afirmam que as organizações duradouras serão aquelas que souberem lidar com a realidade. “Eu diria que existe um tamborzinho ditando o ritmo automático de mudança, parte vem do mercado e tem a exigência de adaptação, de correr atrás [...] enfim é a gente tem que estar promovendo estas mudanças” (LÍDER - BETA).

O seguidor direto da Beta afirma que a mudança faz parte da cultura da empresa e atribui muito isto ao próprio líder. O seguidor cita situação que remetem ao exemplo do líder que busca sempre melhorar os resultados “ele não é uma pessoa que está acomodada, ele não passa isso” (SEGUIDOR DIRETO - BETA). O seguidor relatou a fundamental participação do líder em promover a mudança para o crescimento pessoal.

Pra tu ter uma ideia eu estou aqui à 17 anos, o meu líder sempre foi o meu gestor, eu comecei como estagiário, já depois fui coordenador e ele era o meu gerente, daí ele foi diretor e eu fiquei de gerente, ele sempre foi o meu superior e desde que eu estou aqui eu percebo isso nele, essa vontade de fazer melhor a cada dia, nunca se acomodou, sempre quis mudar, se juntar na estrutura da indústria, acho que não tá legal aqui, vamos mudar, vamos mudar processo, vamos comprar uma máquina nova, é o cara que tá sempre querendo buscar melhorias (SEGUIDOR DIRETO - BETA).

De acordo com os relatos do seguidor o líder não precisa estar a todo momento motivando a equipe a mudar. O seguidor afirma que a partir do exemplo do líder por um profissional que sempre busca a mudança. Além disso, afirma que atua da mesma forma com a sua equipe na fábrica “hoje mesmo mudei algumas pessoas de lugar, pras pessoas não se acomodarem com o negócio” (SEGUIDOR DIRETO - BETA). A mesma oportunidade que o

seguidor direto recebeu ele quer proporcionar e transmitir a equipe. A forma de buscar sempre uma nova melhoria, de não se acomodar, de buscar o novo faz parte da cultura a partir das ações do líder conforme relato do seguidor direto. O Quadro 21 apresenta uma síntese da percepção do líder e seguidor direto sobre a liderança no processo de mudança na Beta.

Quadro 21 - Síntese da liderança no processo de mudança na Beta

Liderança no Processo de Mudança		
Análise	Líder	Seguidor Direto
Visão clara dos objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Visão clara para alinhar as forças em todos os departamentos. - A diretoria transforma o objetivo em diretriz para chegar ao colaborador. - Mudança planejada, de cima para baixo. - Dissemina as diretrizes as áreas relacionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sabe vender a ideia da mudança. - Explica desde o início e dá as diretrizes, promove o entendimento do todo. - Mostra aonde se pretende chegar, o que, como e por que. - O líder é didático, discute e pondera as variáveis do processo.
Comunicação da mudança.	<ul style="list-style-type: none"> - A informação deve chegar até 24 horas. - Quando o assunto é importante reúne todos no restaurante. - Quando não for aproveita-se os diários de segurança. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acontece por camadas até chegar no chão de fábrica. - Comunica através das paradas gerais e diários de segurança. - Realiza reuniões com a equipe.
Mobilização dos membros.	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade de fazer as pessoas mudarem e sair da zona de conforto. - Realiza rodízio de funções. - Mobiliza para fazer parte da organização. - Realiza fóruns e reuniões com a equipe. - Divulga as ações para gerar o comprometimento. - Dá oportunidade para as novas gerações (crescer mais rápido). - É preciso saber lidar com as novas gerações. 	<ul style="list-style-type: none"> - A equipe é resistente à mudança. - comunica e sensibiliza os membros da equipe. - Realiza reuniões para trazer a equipe junta. - Tem coerência naquilo que fala e transmite segurança. - Evita a resistência com o exemplo e convencimento. - Estimula ações e cobra metas. - Palavras de estímulo como “vamos lá” e “vamos conseguir”.
Avaliação das ações.	<ul style="list-style-type: none"> - O líder almoça com a equipe para avaliar as ações. - Promove evento de análise crítica. - Avalia através das cores de um semáforo. - No evento melhoram-se as relações e comemoram-se as metas atingidas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avalia as ações em reuniões quinzenais. - A equipe deve demonstrar as ações que realizou e os resultados que alcançou. - Monitora, avalia, orienta e parabeniza as ações realizadas. - Orienta o que precisa ser mudado para alcançar a meta.
Mudança duradoura.	<ul style="list-style-type: none"> - Fatores internos e externos ditam a mudança. - Fatores externos como o mercado. - Fatores internos como cultura como grupos de melhoria e os desafios que são impostos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Faz parte da cultura e está enraizada por causa das ações do líder. - Viu no líder a inspiração para buscar sempre o novo. - Motiva a mudança a partir do exemplo. - O seguidor busca motivar outras pessoas da mesma forma que foi motivado.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Na próxima seção serão apresentadas as análises das entrevistas com o líder e seguidor direto da empresa Beta em relação à liderança no processo de aprendizagem organizacional.

4.3.3 Liderança no Processo de Aprendizagem Organizacional

Sobre a mudança na forma de pensar o líder da Beta argumenta que parte depende do plano pessoal e parte da empresa, no qual é realizada através de *feedback*. Em relação aos membros da equipe são monitoradas as ações e reforça-se o que não deu certo e valoriza-se o que deu certo. O líder citou que antes da ISO (*International Organization for Standardization*) os projetos de melhoria caíam em desuso e não davam resultado. Com a ISO todos os projetos de melhoria são cadastrados no sistema de qualidade para demonstrar a eficiência. Além disso, o líder cita que identifica o que deve ser mudado nas reuniões de análise crítica realizadas uma vez por mês com apresentação da equipe. Conforme o entrevistado é uma forma de motivação, comprometimento e de avaliação das ações realizadas.

O seguidor direto da Beta afirma que o líder o avalia e realiza *feedback* das ações através de reuniões e em conversas informais. De acordo com os relatos do seguidor, o líder julga o que está certo e o que deve ser mudado de forma que conscientiza a equipe. Em uma situação descrita pelo seguidor, o líder procurar alertar os membros da sua equipe para a mudança “ele me fala de uma forma que eu digo, você tem razão [...] eu faço pouco networking, eu vivo dentro da empresa [...] uma coisa que ele me cobra muito é que eu saia mais” (SEGUIDOR DIRETO - BETA). Na empresa Beta o líder avalia, pondera, conversa, julga e troca informação para mudar a forma de pensar da equipe.

Marquardt (1996) afirma que o líder cria uma visão compartilhada, faz as coordenadas nas equipes, incentiva a inovação, executa as melhores ideias, envolve as pessoas e inspira a aprendizagem. Em relação à aquisição de conhecimento o líder da Beta afirma que está relacionada à necessidade da empresa. As ferramentas de engenharia e produção evoluem a todo o momento, se alteram os sistemas e se treinam as pessoas para igualar o conhecimento. O líder cita que um dos desafios da atualidade é preparar a nova geração a fazer trabalhos braçais que nunca se imagina fazendo. “Meus filhos, por exemplo, não passa na cabeça deles que terão que fazer a parte operacional [...] cada vez mais vão querer uma atividade em um escritório [...] não vão ter paciência pra fazer um trabalho pesado” (LÍDER - BETA).

Neste sentido, o líder comenta que a empresa vem pesquisando a automação de alguns processos como a solda. A empresa visitou fornecedores e outras empresas que adotaram a automação, por não ser um produto seriado não encontraram uma solução. Em uma visita

realizada pelo líder em uma empresa identificou que antes é necessário desenvolver a cultura “nós começamos errado, começamos a colocar robôs dentro da fábrica e não desenvolvemos a cultura [...] não é um cara sem formação que via operar um robô” (LÍDER - BETA). A partir desta análise a empresa iniciou uma turma de aprendizagem para desenvolver um profissional que também entende de programação. O líder descreve que a empresa também desenvolve o profissional de forma sistêmica “nós já desenvolvemos muitos engenheiros dentro da produção [...] quando o cara vai desenhar, ele se imagina fazendo” (LÍDER - BETA).

O seguidor direto da Beta afirma que o líder é uma pessoa que não guarda as informações e conhecimento para ele. O líder tem muita experiência e conhece todo o processo da empresa que compartilha com os membros da equipe. “Sem dúvida, posso afirmar que tudo o que aprendi até hoje foi com a troca de experiência que eu tive com ele” (SEGUIDOR DIRETO - BETA). A aprendizagem organizacional significa crescimento pessoal dos membros da equipe, satisfação no trabalho (MIRKAMALI, THANI & ALAMI, 2011). Além disso, o seguidor relata que o líder não consegue só observar, às vezes, executa ao lado da equipe.

Sobre o crescimento pessoal, o líder da Beta afirma que a empresa possui as linhas de oportunidade elaboradas pelo Recursos Humanos. Em todas as funções o funcionário identifica onde pode chegar e o que precisa ser feito. De acordo com os relatos do líder, as pessoas são treinadas dentro da empresa por uma equipe. Além disso, a empresa realiza recrutamento interno para proporcionar oportunidade de crescimento aos próprios funcionários antes de buscar no mercado “em um tempo de um ano todo o pessoal está treinado [...] já fizeram algum curso para se preparar para assumir uma função interna [...] aí quando aparece a vaga a gente abre um recrutamento interno” (LÍDER - BETA).

O líder descreveu que conversa pessoalmente com as turmas de treinamento para motivar o crescimento pessoal. Conforme os relatos, o líder estimula a reflexão sobre o empreendedorismo e planejamento de carreira, principalmente para as novas gerações que trocam de emprego frequentemente. O entrevistado afirma que aconselha os funcionários a engajar-se uma carreira na empresa “podem comparar, algum aqui que quer pular de empresa em empresa, com alguém que vai engajar em uma carreira na empresa, daqui dez anos, como está um e como está o outro” (LÍDER - BETA). O líder argumenta que a solução dos problemas de carreira não é a troca de empresa, pois todas as organizações possuem problemas.

O seguidor da Beta descreve que o líder foi fundamental para o seu crescimento pessoal na empresa. O líder proporcionou situações que colaboraram para a aprendizagem e crescimento. Uma das situações foi conduzir o seguidor a circular em todos os setores da empresa. A partir desta ação, relata que aprendeu muito e o ajudou a assumir as ações que contemplam a sua atual função. Além disso, o seguidor afirma que o líder o prepara para assumir a sua função, ou seja, o líder não cresce sozinho, busca que os membros da equipe cresçam junto.

Eu me lembro que eu comecei como estagiário, depois ele me colocou como coordenador de produção, e com o tempo ele percebeu que eu precisava ganhar mais de bagagem, então ele fez com que eu circulasse dentro da empresa [...] ele apostava em mim [...] essa rotatividade que ele me proporcionou eu pude aprender muito, a minha bagagem aumentou muito [...] eu acho que isso vai te dar outra visão do negócio, visão sistêmica do processo, vai lidar com outros tipos de pessoas. Tu lidar com um pessoal um tipo mais nível superior, que tem ensino é uma coisa, tu vai conversar com o cara lá na produção, o operador tem o nível cultural muito diferente [...] é dessa forma que ele me colocou na posição que eu estou hoje [...] foi dando toda essa bagagem toda pra poder ganhar novos horizontes (SEGUIDOR DIRETO - BETA).

Argyris e Schön (1996) e Senge (1990) afirmam que a aprendizagem organizacional envolve a aquisição, compartilhamento de conhecimento que o transforma em parte do sistema. O líder da Beta dissemina as informações através de reuniões com os membros onde são comunicados os assuntos que interessam a equipe. Outra forma descrita pelo entrevistado são os diários de segurança, murais e e-mails. De acordo com o líder cada obra tem fases de análises críticas onde são identificadas as lições aprendidas em cada erro para não se repetir. As lições são uma forma de disseminar o conhecimento em todos os setores, inclusive os que não possuem relação direta.

De acordo com o seguidor direto o conhecimento é compartilhado através das reuniões, grupos de melhoria diários de segurança e paradas gerais. Nestas ações são envolvidas todas as pessoas da empresa, não somente diretoria e gerência. Desta forma, o entrevistado garante que o operacional se sente parte da solução do problema, os motiva a dar o máximo de si e influenciar o restante da equipe. “O líder costuma envolver todas as pessoas, disseminar que aquilo chegue a todas as pessoas [...] as pessoas são carentes de saber e conhecer” (SEGUIDOR DIRETO - BETA).

O líder da Beta menciona que a aprendizagem se incorpora nas ações dos membros da equipe, mas a tendência ainda é fazer da mesma forma. De acordo com os relatos, na empresa Beta há um roteiro de fabricação onde são identificadas as especificidades de cada obra onde ocorre treinamento. O perfil da pessoa que está conduzindo o trabalho faz a diferença nas

ações do grupo. Ainda, o líder relata que se o gestor acompanha o trabalho da equipe ele acontece, caso contrário, a equipe irá fazer o que está acostumada a fazer.

Sobre a incorporação da aprendizagem o seguidor direto também argumenta que está no perfil da pessoa “alguns pegam aquilo, tá na veia, tá no sangue [...] alguns já são diferentes, tem que tá toda hora falando” (SEGUIDOR DIRETO - BETA). De acordo com os relatos, o seguidor se diz uma pessoa que aprendeu, incorporou e compartilha com a equipe que lidera. O entrevistado descreve uma situação em que prepara um membro da equipe para substituí-lo da mesma forma que o prepararam. Esta preparação acontece através de rodízio entre os setores que no início foi visto como algo ruim e agora como uma oportunidade.

Em relação ao armazenamento da informação o líder da Beta testemunha que nem todas as informações são armazenadas em função do produto fabricado. Não há um sistema que contemple todas as variáveis ou situações. Alguns processos são armazenados na empresa, como históricos das obras e se aproveita o que é semelhante em cada caso. O líder descreve que tudo tem algo no sistema, mas que tudo ainda precisa do conhecimento de alguém para aperfeiçoar. “Muito tá na cabeça das pessoas, e se tem alguma particularidade que não estão padronizadas, também vai do *feeling* da pessoa que está analisando” (LÍDER - BETA).

O seguidor direto da Beta afirma que todos os procedimentos estão descritos e disponíveis para qualquer pessoa da organização. Caso alguém vir a assumir a sua função saberá como fazer, porém, existem especificidades que são da própria pessoa. Neste processo, o seguidor descreve que o líder procura compartilhar com os membros da equipe as informações e conhecimento. Além disso, é importante querer buscar a informação. “É um dos grandes diferenciais nossos, senta aqui, explica, é assim que funciona [...] tem essa abertura” (SEGUIDOR DIRETO - BETA). O Quadro 22 apresenta uma síntese da percepção do líder e seguidor direto sobre a liderança no processo de aprendizagem na Beta.

Quadro 22 - Síntese da liderança no processo de aprendizagem na Beta

Liderança no Processo de Aprendizagem		
Análise	Líder	Seguidor Direto
Mudança na forma de pensar.	<ul style="list-style-type: none"> - A mudança parte da pessoa e da empresa. - A empresa muda a forma de pensar através de <i>feedback</i> e reuniões de análise crítica. - As ações da equipe são avaliadas de forma que alerta o que deu errado e valoriza o que deu certo. - A ISO colaborou com a eficiência dos projetos de melhoria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avalia e realiza <i>feedback</i> das ações realizadas pela equipe. - Julga o que está certo e o que deve ser mudado de forma que conscientiza a equipe. - Se coloca no lugar dos membros e os alerta para a mudança. - Avalia, pondera, conversa, julga e troca informação com a equipe.
Aquisição de conhecimento.	<ul style="list-style-type: none"> - Treina as pessoas para igualar o conhecimento. - Dificuldade de conseguir mão-de-obra para o operacional nas novas gerações. - A empresa está buscando a automação dos processos. - Além do conhecimento deve-se desenvolver a cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> - O líder compartilha o conhecimento. - Compartilha a experiência com a equipe. - Colabora com o crescimento pessoal da equipe. - Não só observa, mas trabalha com a equipe.
Crescimento pessoal.	<ul style="list-style-type: none"> - Linhas de oportunidades elaboradas pelo Recursos Humanos da empresa. - Funcionário identifica aonde pode chegar e o que precisa fazer. - Realiza recrutamento interno a fim de colaborar com o crescimento. - Motiva a reflexão e planejamento da carreira. 	<ul style="list-style-type: none"> - Líder foi fundamental para o crescimento pessoal. - Proporciona situações que colaboram com a aprendizagem e crescimento. - Rodízio nos setores para aprender. - Prepara os membros da equipe para substituí-lo.
Disseminação do conhecimento.	<ul style="list-style-type: none"> - Através de reuniões com a equipe. - Utiliza canais informais como diários de segurança, murais e e-mails. - Análise das fases e registros dos erros. - As lições aprendidas é uma forma de disseminar o conhecimento em todos os setores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Através das reuniões, grupos de melhoria diários de segurança e paradas gerais. - São envolvidas todas as pessoas, não somente gerência e direção. - Garante que o pessoal se sinta parte da solução e os motiva.
Incorporação da aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> - A tendência das pessoas nas ações é agir da mesma forma. - A empresa treina quando há uma especificidade. - A mudança e incorporação dependem do acompanhamento e perfil do líder. 	<ul style="list-style-type: none"> - A incorporação da aprendizagem está no perfil da pessoa, de aceitar ou não. - Aprendeu, incorporou e compartilha com os demais. - Prepara outras pessoas da mesma forma que foi preparado. - No início as pessoas veem isso como algo ruim, mas depois como uma oportunidade.
Armazenamento da informação.	<ul style="list-style-type: none"> - Em função do produto fabricado nem todas as informações são armazenadas. - O sistema não contempla todas as variáveis. - Alguns processos são armazenados para aproveitar o que é semelhante. - Todas as informações estão no sistema, mas precisa da pessoa para aperfeiçoar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Os procedimentos estão descritos e disponíveis para todos. - As funções e atividades estão descritas menos as especificidades das pessoas. - O líder busca compartilhar, explicar as informações e conhecimento. - A pessoa precisa querer buscar a informação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Na seção seguinte serão apresentadas as análises das características do líder, a liderança no processo de mudança e aprendizagem organização conforme entrevistas realizadas com o líder e seguidor direto da empresa Gama.

4.4 O CASO DA EMPRESA GAMA

4.4.1 Características do Líder

Nas situações adversas na Gama o líder consolida que age com a razão, avalia a situação e faz um planejamento para tomar a decisão correta. O líder se considerava audacioso por ter deixado um emprego estável e aberto o seu próprio negócio “se não fosse audacioso teria ficado trabalhando numa empresa aonde eu estava bem empregado e resolvi ter o meu negócio porque acreditava que podia fazer algo mais” (LÍDER - GAMA). O seguidor direto da Gama também relatou como audácia o líder ter aberto um negócio próprio e ter entrada em um novo segmento recentemente “a todo momento ele corre risco, é por isso que a empresa tem 21 anos [...] ele não é enrolado, pensa e age quando precisa” (SEGUIDOR DIRETO - GAMA).

Na formação da equipe o líder da Gama delega e monitora as atividades dos membros a fim de tranquilizar os envolvidos. O entrevistado relata que a equipe precisa estar determinada e comprometida com o objetivo. Também, afirma que existe uma dificuldade em encontrar pessoas com determinação como as gerações passadas. O seguidor direto da Gama afirma que o líder forma a equipe através da orientação, controle e estabelecimento de metas. Durante as atividades o líder está em contato “a gente está na obra, e ele todo dia está ligando, pede como está, se estamos precisando de algo [...] caso dê algum problema ele sempre ajuda a resolver” (SEGUIDOR DIRETO - GAMA). Outra forma de motivação utilizada pelo líder é a confiança empregada aos membros da equipe.

Como motivação, o líder da Gama procura motivar os membros da equipe através da oportunidade de crescimento pessoal “sempre deixei claro que a parte financeira da empresa não é a mais importante, dentro da equipe sempre foi a motivação para uma realização pessoal” (LÍDER - GAMA). O entrevistado procura elogiar, corrigir quando necessário e

reconhecer o trabalho dos membros da equipe. De acordo com os relatos em diversas situações motivou e orientou os membros da equipe na tomada de decisão.

Algumas coisas que a gente já conseguiu trazer de volta, pessoas que estavam querendo sair, pessoas desanimadas, pessoas desmotivadas pessoas que procuravam até trocar de função, trocar de cidade, a gente conseguiu mostrar o objetivo e trazer as pessoas de volta e que até hoje agradecem por ter tido uma segunda chance, eu acho que isso é o papel das pessoas que lideram outra, focar e mostrar que não se pode agir com a emoção e sim com a razão (LÍDER - GAMA).

O líder da Gama procura mostrar através do exemplo que é possível obter sucesso profissional e atingir um objetivo traçado. Covey (2002) apresenta a liderança baseada em princípios, onde o líder motiva pelo exemplo. Sobre controle dos sentimentos o entrevistado descreve que estabelece uma relação de amigo, pai e filho com a equipe. O entrevistado relata que orienta a equipe na tomada de decisão com exemplos que deram certo e errado.

Na Gama, o seguidor direto estabelece que o líder costuma dividir os problemas e aflições “quando tem algo errado, ele passa isso pra gente, como forma de se apoiar junto” (SEGUIDOR DIRETO - GAMA). A relação é de respeito, diálogo e crescimento profissional “eu trato ele como se fosse um pai praticamente, um amigo dentro da empresa, não como um patrão, eu vejo ele assim, como uma pessoa que tem muito mais experiência do que eu” (SEGUIDOR DIRETO - GAMA). O quadro apresenta uma síntese da percepção do líder e seguidor direto sobre as características do líder na Gama.

Quadro 23 - Síntese das características do líder e seguidor direto na Gama

Características do Líder e Seguidor Direto		
Análise	Líder	Seguidor Direto
Audácia do líder.	<ul style="list-style-type: none"> - Age com a razão, avalia e planeja antes de tomar a decisão. - Deixou o emprego e abriu um negócio próprio. - Iniciou em um novo segmento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Deixar o emprego estável e abrir um negócio próprio. - Novas alternativas para se manter no mercado. - Não é enrolado, pensa e age quando precisa. - Entrar em um novo segmento (elevadores).
Formação da equipe.	<ul style="list-style-type: none"> - Delega e monitora as ações da equipe. - Busca uma equipe determinada que aceite o desafio - Busca criar uma equipe comprometida com os objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelece metas e prazos. - Está sempre em contato com os membros da equipe.
Motivação do líder.	<ul style="list-style-type: none"> - Motiva através da oportunidade de crescimento pessoal. - Motiva pelo próprio exemplo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incentiva e apoia os membros da equipe (fazem eles buscar). - Possui confiança na equipe.
Inteligência emocional.	<ul style="list-style-type: none"> - Se relaciona como amigo, pai e filho com a equipe. - Incentiva que os membros ajam pela razão e não pela emoção. - Mostra o caminho, traz exemplos do dia-a-dia, situações que deram certo e errado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Divide com os membros as aflições como forma de conseguir apoio. - Relação é de respeito e diálogo. - Promove, orienta e divide o crescimento profissional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Na próxima seção serão apresentadas as análises das entrevistas com o líder e seguidor direto da empresa Gama em relação à liderança no processo de mudança organizacional.

4.4.2 Liderança no Processo de Mudança Organizacional

O líder da Gama proporciona uma visão clara dos objetivos através de um planejamento e metas a serem atingidas. O líder afirma que mostra o caminho a ser percorrido para alcançar a meta, mas desafia os membros da equipe. Atualmente, de acordo com o líder, existe uma falta de pessoas com liderança na organização e essas pessoas sofrem quando há mudança. A mudança precisa acontecer diariamente, não mudar a meta e sim as atitudes, processos e gestão para atingir o objetivo. “Grande parte hoje dos trabalhadores que não tem essa liderança estão sofrendo, porque não tem essa facilidade de mudança [...] não mudar o foco, mas sim mudanças de atitude” (LÍDER - GAMA).

Neste contexto o seguidor direto comenta que a equipe precisa saber quais os objetivos da empresa para direcionar as ações e ajudar a atingir o objetivo. Além disso, o entrevistado comenta que se a equipe não sabe aonde a empresa quer chegar, a equipe acaba por focar em ações que podem não ajudar a alcançar o objetivo. Os objetivos são bem claros, são comunicados/revisados em reuniões mensais e nas conversas na sala do líder “vira e mexe nós estamos lá conversando” (SEGUIDOR DIRETO - GAMA). Kotter (1995) afirma que os membros da organização precisam entender as rotinas e comportamentos que precisam mudar.

Em relação à comunicação da mudança o líder da Gama utiliza ferramentas para comunicar os membros da equipe como reuniões, e-mail e conversar informais. O líder afirma que mostra dados e registros para toda a equipe visualizar como, por que e onde se pretende chegar. Também, procura comunicar de forma próxima da equipe a fim de motivá-los “tem casos que só a conversa é o que funciona [...] gosto de colocar no papel, nas reuniões, registrando tudo” (LÍDER - GAMA). Por fim, o líder argumenta que depois de comunicados os objetivos da organização monitora as ações dos membros da equipe.

O seguidor direto da Gama relata que o líder comunica a necessidade de mudança em reuniões e conversas informais no dia-a-dia. De acordo com o seguidor direto, o líder frequentemente conversa e avalia as ações que são desempenhadas “todo dia ele retoma as ações que precisam ser feitas” (SEGUIDOR DIRETO - GAMA). Conforme relato, uma

situação recente de baixas vendas enfrentada pela empresa. Diante disso, o líder reuniu toda a equipe, comunicou a realidade da empresa, sugeriu, ouviu sugestões e motivou “ele sempre vê e mostra o lado positivo das coisas [...] ele falou na reunião que crise pode ser uma oportunidade, e aquilo me chamou muito atenção” (SEGUIDOR DIRETO - GAMA).

A mobilização dos membros da equipe acontece não só de forma financeira, mas principalmente na forma de crescimento profissional. De acordo com o líder da Gama, atingir uma meta e seguir um planejamento exige muito das pessoas, porém, proporciona um crescimento a nível de conhecimento e profissional da equipe. O líder comentou sobre a atual situação do planejamento da empresa “tínhamos a meta de ampliar a empresa [...] por causa da atual situação, tivemos que reavaliar” (LÍDER - GAMA). Nesse sentido, comentou que muitas ações deste planejamento foram realizadas e comemoradas como a entrada no segmento de elevadores.

O seguidor direto da Gama relata que o líder motiva todos os dias avaliando as ações realizadas pela equipe. Conforme os relatos, o líder é persistente na motivação, frequentemente chama a equipe para conversar e incentiva pelas próprias ações. “Ele chama pra conversar, ele te motiva, ele faz tu mudar de ideia, pensar” (SEGUIDOR DIRETO - GAMA). Wagner e Hollenback (1999) afirmam que mudança é o ato de alterar modos convencionais de comportamento ou pensamento. Neste sentido, o seguidor afirma que o líder elogia quando está bom e orienta quando algo precisa melhorar.

Sobre as avaliações das ações o líder da Gama comenta que nem sempre se alcança os objetivos nos prazos que são estipulados. De acordo com os relatos, existem diversos fatores internos e externos que implicam no planejamento. Um dos fatores internos é o próprio capital humano da empresa e um dos fatores externos é a econômica “tivemos que mudar o nosso planejamento em função dessa crise que está por aí” (LÍDER - GAMA). O líder comentou que a empresa teve que voltar atrás e deixar de investir na ampliação e investir no produto elevadores.

Há três anos quando fui a uma feira em São Paulo, nós queríamos fazer os elevadores só que era uma coisa muito estranha pra nós [...] e não faltou determinação pra ir buscar informação, escolher fornecedores, escolher parceiros e hoje a gente está fazendo com os pés no chão [...] você não pode abandonar seu sonho, você pode adiar ele mas você tem que buscar sempre, é o que nós estamos fazendo na ampliação, vai ficar pronta, se não vai ficar pronta no prazo que nós tinha planejado, vai ficar logo adiante os elevadores também estamos caminhando com os pés no chão e graças a Deus teve trazido muito resultado para nós hoje (LÍDER - GAMA)

O líder da Gama avalia as ações da equipe através de relatórios entregues aos clientes onde são avaliadas as ações. Conforme os relatos, o líder motivou a ideia do novo produto e incentivou a qualificação e treinamento de toda a equipe. Durante a instalação dos primeiros elevadores a equipe estava ansiosa e desmotivada, mas o envolvimento do líder na montagem colaborou para que o objetivo fosse alcançado “ele ficava indo toda hora, onde a gente tava montando [...] saber como a gente tava indo, se a gente precisava de algo, e sempre motivando” (SEGUIDOR - DIRETO). O seguidor direto afirma que havia o objetivo de fornecer elevadores, mas a cada novo elevador instalado era comemorado.

Em relação à mudança duradoura o líder da Beta comprova que a mudança faz parte da cultura da empresa desde a sua fundação. Conforme relatos, há muitos trabalhadores na empresa que iniciaram na fundação e trabalham até hoje por causa da constante motivação para a mudança. “Toda mudança precisa ser motivada e tem que ser constante [...] fazendo o *feedback*, corrigir o que tem que ser corrigido, elogiar o que precisa” (LÍDER - GAMA). O líder ressalta que a mudança é necessária por causa da evolução e argumenta que a empresa e as pessoas precisam estar aptas a mudar, caso contrário não evoluirão como profissionais.

Neste aspecto o seguidor direto da Gama afirma que a mudança faz parte da cultura da empresa pelas ações motivadas pelo líder. O líder motiva a mudança através de troca de função ou setor “ele sempre tem mudança [...] se um funcionário não está bem num setor, tenta agregar ele em outro, pra ver se ele se motiva” (SEGUIDOR DIRETO - GAMA). Conforme os relatos do seguidor direto a empresa sempre buscou mudar para se manter no mercado como a mudança de produtos “desde que comecei olha quantos produtos já a empresa produziu [...] exemplo a parte dos elevadores agora que o mercado estava em alta nisso” (SEGUIDOR DIRETO - GAMA). O Quadro 24 apresenta uma síntese da percepção do líder e seguidor direto sobre a liderança no processo de mudança na Gama.

Quadro 24 - Síntese da liderança no processo de mudança na Gama

Liderança no Processo de Mudança		
Análise	Líder	Seguidor Direto
Visão clara dos objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Proporciona uma visão clara através de planejamento e estabelecimento de metas. - Mostra o caminho a ser percorrido e desafia os membros da equipe. - Dificuldade de pessoas com liderança na organização. - As pessoas precisam mudar atitude, processos e gestão e não o foco. 	<ul style="list-style-type: none"> - A equipe precisa saber qual objeto da empresa para direcionar as ações. - Se a equipe não conhece os objetivos foca em ações que não colaboram. - Os objetivos são comunicados em reuniões e na sala do líder.
Comunicação da mudança.	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza ferramentas como reuniões, e-mail e conversar informais. - Mostra dados e registros. - Procura comunicar de forma próxima a fim de motivar a equipe. - Monitora as ações da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunica a mudança em reuniões e conversar informais. - Frequentemente conversa e avalia as ações realizadas. - Diante da crise reúne a equipe, comunica, avalia, sugere e motiva.
Mobilização dos membros.	<ul style="list-style-type: none"> - Mobiliza os membros não somente de forma financeira, mas também o crescimento profissional. - Atingir uma meta exige das pessoas, mas proporciona crescimento. - Ações que não se efetivaram são avaliadas e ações efetivadas são comemoradas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Motiva diariamente a equipe com conversas informais. - Motiva pelo exemplo. - Faz com que o membro mude a forma de pensar.
Avaliação das ações.	<ul style="list-style-type: none"> - Nem sempre os objetivos são alcançados no prazo estipulado. - Fatores internos e externos implicam no planejamento. - Fatores como o capital humano e situação econômica. - Voltar atrás, reavaliar as ações e propor novas ações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avalia as ações conforme relatórios dos clientes. - Motivou um novo produto, qualificação e treinamento da equipe. - Envolvimento na montagem dos primeiros elevadores colaborou no alcance do objetivo. - A cada novo elevador montado comemorase.
Mudança duradoura.	<ul style="list-style-type: none"> - A mudança faz parte da cultura desde a fundação da empresa. - Há muitos trabalhadores que estão na empresa desde a fundação por causa da constante motivação. - A mudança é necessária por causa da evolução. - A empresa e as pessoas precisam estar aptas a mudar, caso contrário não evoluirão. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mudança faz parte da cultura pelas ações motivadas pelo líder. - Motiva a ação através de troca de função e setor. - Sempre procurou mudar para se manter no mercado, por exemplo, a substituição de produtos. - Lançamento de novo produto elevadores.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Na próxima seção serão apresentadas as análises das entrevistas com o líder e seguidor direto da empresa Gama em relação à liderança no processo de aprendizagem organizacional.

4.4.3 Liderança no Processo de Aprendizagem Organizacional

Em relação à mudança na forma de pensar no processo de aprendizagem organizacional o líder da Gama realiza *feedback* com os membros da equipe. Conforme o líder é uma forma de valorizar as pessoas, fazer com que elas participem e cresçam com a empresa. O entrevistado descreve que a empresa Gama planeja na duplicação construir um local para treinamento e qualificação técnica dos funcionários da empresa. O seguidor direto da Gama afirma que o líder avalia toda a semana o trabalho realizado, aponta o que está certo e o que precisa mudar. O líder faz com que os membros da equipe avaliem suas ações e com argumentos faz com que repensem suas atitudes e mudem.

García-Morales, Jiménez-Barrionuevo e Gutiérrez-Gutiérrez (2012), afirmam que a aprendizagem organizacional é um processo dinâmico de criação, aquisição, partilha e aplicação de conhecimento. No aspecto de aquisição de conhecimento o líder da empresa Beta afirma que são realizados treinamentos dentro da empresa em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI). Neste aspecto, o líder descreveu sobre o novo segmento de elevadores. Ninguém tinha conhecimento técnico e a empresa proporcionou o treinamento necessário. A equipe não tinha conhecimento algum e agora muitos são especialistas no segmento.

O seguidor direto sobre a aquisição de novos conhecimentos afirma que na empresa Gama são disponibilizados cursos aos membros da equipe. Além disso, outra forma de aquisição de conhecimento é através das pessoas com mais tempo de empresa e experiência. De acordo com os relatos do seguidor direto, o líder incentivou e proporcionou o conhecimento sobre o novo segmento de elevadores. “Ele me incentivou, trouxe uma pessoa de São Paulo pra cá, pra ensinar, pra trabalhar junto, depois disso mandou a gente pra São Paulo fazer o curso para se especializar” (SEGUIDOR DIRETO - GAMA).

Sobre o crescimento pessoal o líder da Gama o proporciona junto aos membros da equipe através do desafio. Argyris e Schön (1996) argumentam que a tendência das pessoas é assumir atitudes defensivas diante de ameaças. O líder afirma que o crescimento pessoal será consequência para o crescimento da equipe e da empresa. Uma das situações de crescimento pessoal que o líder relata é sobre o seguidor direto entrevistado. Através da mudança na forma de pensar, da aquisição de novos conhecimentos e dos bloqueios psicológicos motivados pelo líder, o seguidor obteve crescimento pessoal.

Um exemplo mais prático é do seguidor direto [...] ele começou a trabalhar na empresa muito jovem, é uma pessoa assim que tinha um monte de vícios [...] problemas familiares [...] eu vi nele que ele é uma pessoa muito inteligente e nesse sentido a gente tentou mostrar pra ele, foi dando vários treinamentos e hoje ele é uma pessoa responsável na qual a gente investe muito nele, uma pessoa de fundamental importância hoje dentro da empresa por causa dos elevadores [...] a ideia é proporcionar a ele um crescimento maior ainda porque nos vamos ter que criar uma equipe grande de montagem aonde ele vai ser o supervisor dessa equipe, vai motivar mais, vamos fazer um treinamento interno coordenado por ele, aproveitando o conhecimento dele pra que ele também cresça tanto pessoal, profissional e financeiro (LÍDER - GAMA).

Berthoin Antal, Rosenbrock e Lenhardt (2001), afirmam que as barreiras da aprendizagem organizacional são interrupções dos processos de aprendizagem, bloqueios culturais e psicológicos, obstáculos na estrutura organizacional e a liderança. Sobre o crescimento pessoal o seguidor direto afirma que o líder o proporciona através de desafios que são impostos. Conforme relatos do seguidor, entrou na empresa muito jovem sem conhecimento algum e após assumir funções diferentes hoje sabe. “Entrei na empresa sem saber fazer nada [...] passei a pintor, soldador, encarregado de setor, operar máquinas na estamperia [...] agora sei fazer tudo aqui dentro da empresa” (SEGUIDOR DIRETO - GAMA).

Conforme o líder da Gama o conhecimento é disseminado através de reuniões formais, conversas no dia-a-dia e acompanhamento das atividades. O líder descreve que tem treinado as pessoas dentro da empresa antes de buscar no mercado de trabalho. “Estamos investindo nas pessoas dentro da empresa [...] que vestem a camisa, mas que tem alguma deficiência, então a gente trabalha pra corrigir essa deficiência” (LÍDER - GAMA). Ainda, argumenta que quando se delega tarefa, estipula prazos, motiva a equipe e os membros se esforçam para trazer o resultado.

Em relação à disseminação de conhecimento o seguidor direto da Gama assegura que se dá através de reuniões e na troca de experiência no dia-a-dia. Conforme os relatos do seguidor direto o líder proporciona a aprendizagem em equipe e estimula o compartilhamento do conhecimento entre os membros. “Ele sempre coloca outra pessoa trabalhar junto, que invés de só aprender o que a gente tá fazendo a outra tá aprendendo junto” (SEGUIDOR DIRETO- GAMA). Uma das disciplinas de aprendizagem organizacional é a aprendizagem em equipe (SENGE, 1999).

Sobre a incorporação da aprendizagem o líder da Gama afirma que percebe que a equipe se empenha em aplicar o que aprendeu e mostrar o resultado. A partir disso, o líder realiza *feedback* das ações realizadas e motiva a equipe a buscar mais conhecimento. Ainda,

afirma que os membros da equipe precisam confiar mais em si mesmos e arriscar mais. Neste sentido, o seguidor direto afirma que os membros da equipe demonstram o que aprenderam nas próprias ações do dia-a-dia. De acordo com os relatos, o que o seguidor direto aprendeu repassa aos demais membros da equipe “hoje se tivesse que faltar, uma grande parte eles já sabem fazer” (SEGUIDOR DIRETO - GAMA).

Por fim, sobre o armazenamento da informação o líder da Gama argumenta que uma das deficiências da empresa é não armazenar o conhecimento. O líder relata que na empresa faltam ferramentas que auxiliem o armazenamento de informações. Embora, o entrevistado afirme que muitas informações são buscadas fora da empresa e no setor de Recursos humanos estão sendo elaborados manuais. O seguidor direto relata que o conhecimento não é armazenado na Gama. A empresa está construindo manuais que será armazenado o conhecimento técnico. Por fim o entrevistado afirma que cada indivíduo adquire o conhecimento de forma diferente. O Quadro 25 apresenta uma síntese da percepção do líder e seguidor direto sobre a liderança no processo de aprendizagem na Gama.

Quadro 25 - Síntese da liderança no processo de aprendizagem na Gama

Liderança no Processo de Aprendizagem		
Análise	Líder	Seguidor Direto
Mudança na forma de pensar.	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza <i>feedback</i> com os membros da equipe. - O <i>feedback</i> é uma forma de valorização, participação e crescimento pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avalia todo semana o trabalho realizado, aponta o que está certo e o que precisa mudar. - Utiliza argumentos que faz a equipe pensar suas atitudes e mudar.
Aquisição de conhecimento.	<ul style="list-style-type: none"> - São realizados na empresa treinamentos em parceria com o SENAI. - Proporcionou o treinamento necessário para o novo segmento de elevadores. - Faz com que os membros da equipe se tornem especialistas. 	<ul style="list-style-type: none"> - São disponibilizados cursos aos membros da equipe. - Através das experiências de colegas com mais tempo de empresa. - Incentivou e proporcionou o treinamento necessário para um novo segmento.
Crescimento pessoal.	<ul style="list-style-type: none"> - Desafia os membros da equipe. - O crescimento pessoal é consequência do crescimento da equipe e da empresa. - Estimula a mudança na forma de pensar, a aquisição de novos conhecimentos e bloqueios psicológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Impõe desafios como forma de crescimento pessoal. - Proporciona situações que fez o seguidor direto crescer. - Entrou na empresa jovem sem nenhum conhecimento, após passar por funções diferentes obteve o crescimento.
Disseminação do conhecimento.	<ul style="list-style-type: none"> - Acontece através de reuniões formais, conversar no dia-a-dia e acompanhamento das tarefas. - Trabalha as deficiências dos indivíduos interessados. - Quando se delega tarefa, motiva e estipula prazo, a equipe se esforça para mostrar o resultado. 	<ul style="list-style-type: none"> - A disseminação do conhecimento acontece através de reuniões e troca de experiência do dia-a-dia. - Estimula a aprendizagem em equipe e o compartilhamento de conhecimento entre os membros da equipe.
Incorporação da aprendizagem.	<ul style="list-style-type: none"> - A equipe se empenha em mostrar o que aprendeu e mostrar resultado. - Realiza <i>feedback</i> das ações realizadas e motiva a buscar mais conhecimento. - Os membros precisam confiar mais em si mesmo e arriscar mais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Demonstram o que aprenderam nas ações do dia-a-dia. - O que aprendeu repassa para os demais membros da equipe.
Armazenamento da informação.	<ul style="list-style-type: none"> - O conhecimento não é armazenado. - Faltam ferramentas que auxiliem o armazenamento de informações. - Muitas informações são buscadas fora da empresa. - Setor de Recursos Humanos está elaborando manual técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> - O conhecimento não é armazenado. - Estão sendo construídos manuais com informações técnicas. - Cada membro adquire o conhecimento de forma diferente.

Fonte: Elaborado pelo autor

Nas seções seguintes deste capítulo serão apresentadas a síntese das entrevistas realizadas a comparação entre os casos e a interação da liderança no processo de mudança e aprendizagem organizacional.

4.5 SÍNTESE DAS ENTREVISTAS REALIZADAS

Neste capítulo será apresentada síntese das entrevistas realizadas com os líderes e seguidores diretos das empresas analisadas. Em relação à audácia do líder, na empresa Alfa o líder busca novas oportunidades, avalia os problemas, reúne os membros da equipe, acompanha as ações com energia positiva e não desiste até alcançar o objetivo. Para formar a equipe o líder busca pessoas em fase de crescimento na empresa, compartilha os desafios e monitora as ações. O líder motiva através da imposição de desafios, participação nas ações e recompensa as vitórias com jantares informais. Por fim, o líder diferencia o relacionamento pessoal com o profissional, dialoga com a equipe, demonstra confiança e sabe controlar a rigidez e afetividade conforme a situação.

Na categoria liderança no processo de mudança, o líder da Alfa constrói com a equipe os objetivos a serem alcançados, explica os objetivos e estimula que a cada membro desenvolva o seu caminho. Sobre a comunicação, o líder realiza reuniões e procura comunicar pessoalmente para orientar as ações a serem realizadas. O líder mobiliza os membros da equipe com argumentos a fim de que os membros enxerguem por conta própria os benefícios da mudança. Na Alfa, o líder fraciona o objetivo, acompanha as ações realizadas pela equipe e na conclusão reconhece e parabeniza. A mudança faz parte da cultura da empresa, em função do segmento que existe constante atualização e pelas frequentes melhorias e adaptações realizadas nos produtos fabricados.

Na terceira categoria analisada, a liderança no processo de aprendizagem, o líder na Alfa busca nivelar o conhecimento dos membros da equipe através do compartilhamento de experiências. Além disso, o líder realiza *feedback* das ações realizadas e demonstra com argumentos o que precisa mudar. Para adquirir novos conhecimentos foi criada a escola de engenharia e o líder estimula a participação em feiras, viagens técnicas e congressos. O líder oportuniza o crescimento pessoal, acompanha a evolução da equipe e transmite experiência. O conhecimento é disseminado através de reuniões que envolvem todos os departamentos. As informações compartilhadas, por exemplo, são incorporadas em adaptações e lançamentos de novos produtos. Na Alfa somente é armazenado o conhecimento técnico através de manuais, linhas diretas e escola de engenharia. Essas informações podem ser observadas no Quadro 26.

Quadro 26 - Síntese das entrevistas na Alfa

Síntese das Entrevistas na Alfa		
Categorias	Elementos de Análise	Descrição
Características do Líder.	Audácia do líder.	- Conhece o problema, reúne os membros da equipe, acompanha as ações, não desiste até atingir o objetivo, busca novas oportunidades e irradia energia positiva.
	Formação da equipe.	- Busca pessoas em fase de crescimento na organização, compartilha os desafios, acompanha a equipe nas ações, compartilha experiências e monitora as ações com reuniões.
	Motivação do líder.	- Impõe desafios aos membros da equipe, incentiva até alcançar a meta, participa das ações, prontifica-se a ajudar e recompensa a equipe de maneira informal com janta.
	Inteligência emocional	- Diferencia o relacionamento profissional com o pessoal, dialoga com a equipe, confia na equipe e sabe dosar a efetividade e rigidez conforme a situação.
Liderança e o Processo de Mudança.	Visão clara dos objetivos.	- Divulga os objetivos e estimula que cada membro desenvolva o caminho, compartilha e constrói com a equipe os objetivos, explica cada passo a ser seguido em reuniões.
	Comunicação da mudança.	- Comunica através de reuniões e conversas informais, busca comunicar pessoalmente para acompanhar, orientar, explicar as ações que devem ser realizadas.
	Mobilização dos membros.	- Convence a equipe com argumentos, não impõe a mudança, faz a equipe enxergar quais os benefícios da mudança e os argumentos se comprovam ao longo das atividades.
	Avaliação das ações.	- Fraciona os objetivos, acompanha as ações da equipe, realiza <i>feedback</i> das ações realizadas, reconhece, agradece, parabeniza em público e comemora com jantãs informais.
	Mudança duradoura.	- O segmento impõe que a mudança seja constante para permanência no mercado, acontecem melhorias e adaptações constantes na empresa, faz parte da rotina.
Liderança e o Processo de Aprendizagem.	Mudança na forma de pensar.	- Busca nivelar o conhecimento entre os membros da equipe, todos compartilham experiências, realiza <i>feedback</i> das ações realizadas e demonstra com argumentos o que deve mudar.
	Aquisição de conhecimento.	- Criou a escola de engenharia, incentiva a participação em congressos e viagens técnicas e impõe novos desafios para a equipe.
	Crescimento pessoal.	- Proporciona oportunidade de crescimento, acompanha a evolução da equipe, transmite experiências e orienta nas ações.
	Disseminação do conhecimento.	- Através de reuniões técnicas, envolve todos os departamentos envolvidos, compartilha os anseios dos clientes que são transformados em novos produtos.
	Incorporação da aprendizagem.	- Acompanha a evolução dos membros da equipe, avalia as ações da equipe com os clientes, existe a resistência com alguns membros.
	Armazenamento da informação.	- Somente conteúdo técnico em manuais, boletins técnicos conforme informações dos clientes, linhas diretas e escola de engenharia.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Na empresa Beta o líder corre risco e busca o novo, mas antes planeja e calcula os resultados das atitudes tomadas. Reúne a equipe e ouve a opinião dos membros a fim de buscar alternativas e aderir o apoio da equipe. Na formação da equipe o líder estabelece os objetivos, dissemina a responsabilidade com todos e faz com que a equipe entenda todo o

processo. Além disso, o líder acompanha-os nas ações e se coloca a disposição quando necessário. O líder motiva a equipe através de reuniões e faz com que a equipe entenda o processo para conseguir o comprometimento de todos. Em relação à inteligência emocional, o líder respeita a equipe e controla as emoções para não influenciar o trabalho.

De acordo com a categoria liderança no processo de mudança, o líder explica de forma didática aonde se almeja chegar. Sabe vender a ideia para alinhar as forças da equipe e transforma as ações em diretrizes para monitorar. A comunicação para a mudança acontece através de reuniões no restaurante da empresa, paradas gerais e nos diários de segurança. O líder mobiliza a equipe através de rodízio nas diversas funções e setores da empresa. Também, realiza reuniões e fóruns e convence pelo exemplo e possui coerência no que fala. As ações são avaliadas em eventos, onde são apresentadas as ações que foram realizadas e os resultados alcançados. Neste sentido, orienta o que precisa ser mudado e comemora as metas alcançadas. A mudança faz parte da cultura porque a empresa impõe desafios à equipe e o líder, a partir de suas ações inspira a equipe a continuar a mudança.

Por fim, na categoria liderança no processo de aprendizagem, para mudar a forma de pensar o líder realiza *feedback* com os membros da equipe. O líder possui empatia e conscientiza a mudança na forma de pensar. A aquisição do conhecimento se dá através de treinamentos para nivelar o conhecimento e através do compartilhamento das experiências do grupo. A empresa Beta destaca a importância de fazer parte da cultura a aquisição de novos conhecimentos. O crescimento pessoal acontece através de ações desenvolvidas pelo Recursos Humanos como linhas de oportunidade e recrutamento interno. O líder motiva o planejamento da carreira e proporciona situações para o crescimento e a sua substituição. A disseminação do conhecimento acontece através da análise das ações realizadas por todos os envolvidos. Já a incorporação do conhecimento depende da atuação do líder e do perfil do indivíduo que retribui com outro indivíduo. Na empresa Beta somente a informação técnica é armazenada. Essas informações podem ser observadas no Quadro 27.

Quadro 27 - Síntese das entrevistas na Beta

Síntese das Entrevistas na Beta		
Categorias	Elementos de Análise	Descrição
Características do Líder.	Audácia do líder.	- Corre risco, mas com segurança; busca o novo, reúne a equipe para ouvir a opinião e busca alternativas para faz com que a equipe o apoie.
	Formação da equipe.	- Estabelece o objetivo, dissemina responsabilidade com todos; faz com que entendam e construam o caminho com confiança; acompanha as ações e se mostra disponível.
	Motivação do líder.	- Através de reuniões e comunicação faz com que a equipe entenda o processo e participe para estar comprometida; monitora e ouve sugestões de melhoria e problemas.
	Inteligência emocional	- Respeita os membros da equipe, ouve e incentiva para aprender por si mesmo; controla as emoções para transmitir a equipe o necessário para não influenciar nas ações.
Liderança e o Processo de Mudança.	Visão clara dos objetivos.	- Mostra aonde se pretende chegar; explica, sabe vender a ideia; alinha as forças da organização; transforma as ações em diretrizes para monitorar.
	Comunicação da mudança.	- Toda a comunicação deve chegar a toda à empresa em até 24 horas; através de reuniões no restaurante da empresa, paradas gerais e os diários de segurança.
	Mobilização dos membros.	- Realiza rodízio de funções e setores na empresa; dá oportunidade para as novas gerações; realiza reuniões e fóruns; convence pelo exemplo e coerência no que fala.
	Avaliação das ações.	- Os resultados são avaliados em almoços, eventos e reuniões; demonstra o que foi realizado, os resultados alcançados, orienta o que precisa ser alterado e comemora as metas alcançadas.
	Mudança duradoura.	- A mudança faz parte da cultura da empresa por causa do mercado e dos desafios internos que são impostos; pelas ações do líder que inspira seguidores a continuar a mudança.
Liderança e o Processo de Aprendizagem.	Mudança na forma de pensar.	- A mudança na forma de pensar parte do indivíduo e da empresa; realiza <i>feedback</i> das ações e conscientiza a equipe; se coloca no lugar das pessoas; ISO colabora na avaliação.
	Aquisição de conhecimento.	- Através de treinamentos a fim de igualar o conhecimento entre os membros da equipe; compartilha o conhecimento e experiência na equipe; desenvolver a cultura.
	Crescimento pessoal.	- Linhas de oportunidades; recrutamento interno; motiva o planejamento da carreira; proporciona situação como rodízio entre funções e setores para preparar sua substituição.
	Disseminação do conhecimento.	- Através de reuniões, canais informais como diários de segurança, murais e e-mail; registro dos erros e lições aprendidas com base na análise; envolvimento de todos.
	Incorporação da aprendizagem.	- Depende do acompanhamento e perfil do líder; a incorporação depende do perfil do indivíduo; após a incorporação os membros retribuem motivando outro pessoal da empresa.
	Armazenamento da informação.	- As informações técnicas estão registradas para serem utilizadas quando necessário; o conhecimento tácito não está armazenado.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Na empresa Gama o líder é audacioso porque deixou um emprego estável para abrir um negócio próprio. Além disso, conforme as exigências do mercado entraram recentemente

no segmento novo de elevadores. Para formar a equipe o líder estabelece metas e prazos, delega, monitora as ações e busca criar uma equipe comprometida. O líder motiva através da oportunidade de crescimento, pelo exemplo e pela confiança na equipe. O relacionamento do líder com a equipe é amigável, mostra o que está certo e errado e orienta os membros da equipe a agirem pela razão e não pela emoção.

Na categoria liderança no processo de mudança os objetivos são comunicados em reuniões e na sala do líder. O líder estabelece os objetivos, mostra o caminho e desafia a equipe. A comunicação é realizada através de reuniões e conversas informais onde são divulgados dados e registros. Procura estar próximo da equipe para conversar, avaliar e sugerir mudanças. Além da questão financeira, o líder motiva os membros da equipe através do crescimento profissional e exemplo. Além disso, as metas atingidas são comemoradas e as que não foram atingidas são avaliadas. As ações são avaliadas, e por fatores internos e externos metas são retomadas e redefinidas as ações. Também, o líder se envolve nas ações e cada meta atingida é comemorada. A mudança faz parte da cultura da empresa desde a fundação pela variedade de produtos já fabricados e pela evolução da equipe.

Por fim, na categoria liderança no processo de aprendizagem, a mudança na forma de pensar acontece através do *feedback* das ações realizadas. O líder estimula com argumentos a mudança necessária para o crescimento pessoal. Na empresa Gama são realizados treinamentos com o SENAI e o compartilhamento da experiência entre a equipe. Para o crescimento pessoal a equipe é desafiada, estimulada a mudança na forma de pensar e a adquirir novos conhecimentos. Também, o líder proporciona situações que contribuem para o crescimento pessoal como o rodízio de funções e setores. A disseminação do conhecimento acontece através de reuniões formais, conversas no dia-a-dia, troca de experiências e compartilhamento do conhecimento da equipe. A equipe demonstra o que aprendeu nas situações impostas no dia e nos resultados apresentados. Por fim, o conhecimento não é armazenado, faltam ferramentas e estão sendo elaborados manuais técnicos. Essas informações podem ser observadas no Quadro 28.

Quadro 28 - Síntese das entrevistas na Gama

Síntese das Entrevistas na Gama		
Categorias	Elementos de Análise	Descrição
Características do Líder.	Audácia do líder.	- Deixou um emprego estável e abriu um negócio próprio; iniciou em um novo segmento; avalia antes de agir, mas age quando precisa agir.
	Formação da equipe.	- Delega e monitora as ações da equipe; busca criar uma equipe comprometida; estabelece objetivos, metas e prazos.
	Motivação do líder.	- Através da oportunidade de crescimento; motiva pelo exemplo; confia na equipe e motiva a atitude.
	Inteligência emocional	- Relacionamento de amigo, pai e filho; mostra o que está certo e errado com exemplos; orienta a agir com a razão e não emoção; divide as aflições.
Liderança e o Processo de Mudança.	Visão clara dos objetivos.	- Os objetivos são comunicados em reuniões e na sala do líder; são estabelecidos os objetivos, mostra o caminho e desafia a equipe.
	Comunicação da mudança.	- Através de reuniões e conversas informais; divulga dados e registros; está próximo para conversar, avaliar e sugerir.
	Mobilização dos membros.	- Além do financeiro motiva através do crescimento profissional; metas atingidas são comemoradas e as não atingidas são avaliadas; motiva pelo exemplo.
	Avaliação das ações.	- Fatores internos e externos implicam no planejamento; volta atrás para propor novas ações; utiliza relatórios de clientes; se envolve em cada ação; comemora cada meta atingida.
	Mudança duradoura.	- A mudança faz parte da cultura da empresa desde a fundação; troca de produtos conforme o mercado; estimula a mudança da equipe através de rodízio em funções e setores.
Liderança e o Processo de Aprendizagem.	Mudança na forma de pensar.	- Realiza <i>feedback</i> das ações realizadas em reuniões semanais; estimula a mudança para o crescimento profissional; com argumentos mostra o que precisa mudar.
	Aquisição de conhecimento.	- São realizados treinamentos com o SENAI; disponibiliza treinamentos conforme a mudança; experiência entre os membros da equipe;
	Crescimento pessoal.	- Desafia os membros da equipe; estimula a mudança na forma de pensar, aquisição de conhecimento e bloqueios psicológicos; proporciona situações para o crescimento da equipe.
	Disseminação do conhecimento.	- Através de reuniões formais e conversar no dia-a-dia; trabalha as deficiências da equipe; troca de experiências nas ações; os membros compartilham conhecimento entre a equipe.
	Incorporação da aprendizagem.	- Mostram o que aprenderam nos resultados apresentados; realiza <i>feedback</i> das ações; demonstram o que aprenderam nas ações do dia-a-dia e compartilha com os demais.
	Armazenamento da informação.	- O conhecimento não é armazenado, faltam ferramentas; informações são buscadas fora da empresa; estão sendo elaborados manuais com informações técnicas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Na próxima seção será apresentado um comparativo entre as três empresas analisadas conforme as categorias de análise.

4.6 COMPARAÇÃO ENTRE OS CASOS

Esta seção tem como objetivo traçar um comparativo entre as três empresas analisadas, utilizando-se das principais características observadas neste estudo. Dessa forma, foram classificadas três categorias de análise, as quais são: característica do líder, liderança no processo de mudança e liderança no processo de aprendizagem. Quando comparada a esfera características do líder, constatou-se que as três empresas buscam o novo e reúnem a equipe para conseguir apoio. Na formação da equipe a empresa Alfa busca pessoas em fase de crescimento e ambas disseminam as responsabilidades. A empresa Beta e Gama fazem com que a equipe entenda o processo para se comprometer. As empresas se assemelham na orientação e monitoramento das ações da equipe.

Em relação à motivação na empresa Alfa, o líder impõe desafios e recompensa a equipe com jantares informais. Na empresa Beta, o líder faz com que a equipe reconheça os benefícios de atingir o objetivo como forma de motivação. Já na Gama, a motivação acontece através das oportunidades de crescimento. Sobre a inteligência emocional, último elemento de análise das características do líder, na empresa Alfa o líder sabe dosar a efetividade e rigidez conforme a situação. Na empresa Beta o líder respeita, ouve e controla as emoções para transmitir o necessário. Por fim, na Gama, o líder mostra o que está certo/errado e orienta a equipe a agir pela razão. Portanto, na inteligência emocional ambas as empresas se assemelham. No Quadro 29 pode ser observado o comparativo entre as informações características do líder.

Quadro 29 - Comparativo entre as informações características do líder

Informações Características do Líder			
Análise	Alfa	Beta	Gama
Audácia do líder.	- Busca novas oportunidades, conhece o problema com a equipe.	- Corre risco, mas com segurança, reúne a equipe e busca o apoio.	- Abriu um negócio próprio; iniciou em um novo segmento.
Formação da equipe.	- Busca pessoas em fase de crescimento, compartilha os desafios, acompanha e compartilha experiências.	- Estabelece objetivos, dissemina responsabilidade; faz com que entendam o caminho; monitora as ações.	- Estabelece objetivos, metas e prazos; delega e monitora as ações; cria equipe comprometida.
Motivação do líder.	- Impõe desafios, prontifica-se a ajudar e recompensa a equipe de maneira informal com janta.	- Faz com que a equipe entenda e participe do processo para estar comprometida.	- Oportunidade de crescimento; motiva pelo exemplo; confia na equipe e motiva a atitude.
Inteligência emocional.	- Diálogo; confia e sabe dosar a efetividade e rigidez conforme a situação.	- Respeita e ouve; controla as emoções para transmitir a equipe o necessário.	- Mostra o que está certo e errado; orienta a agir com a razão e não emoção.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Outro aspecto observado foi quanto à comparação de informações referente à liderança no processo de mudança. Nesse sentido, comparou-se a visão clara dos objetivos, comunicação da mudança, mobilização dos membros, avaliação das ações e a mudança duradoura. Dessa forma, observou-se que na definição da visão clara dos objetivos ambas as empresas se assemelham. Através de reuniões estabelecem os objetivos, explicam as ações, alinham as forças da organização e acompanham. Em relação à comunicação da mudança, em ambas as empresas os líderes comunicam pessoalmente, a fim de estar próximo e orientar as ações.

No aspecto da mobilização na empresa Alfa, o líder faz com que os membros visualizem os benefícios da mudança. Na Beta, o líder convence pelo exemplo e disponibiliza a equipe rodízio de funções e setores. Já na empresa Gama, o líder motiva de forma financeira e através do crescimento pessoal. Sobre a avaliação das ações, as empresas analisadas se assemelham no aspecto de fracionar os objetivos, avaliar os resultados, parabenizar as metas alcançadas e alterar estratégias quando necessário. Por fim, na análise mudança duradoura, em ambas as empresas, a mudança faz parte da cultura. Nas empresas, a mudança é duradoura pela mobilização do líder em mudar produtos e segmentos, o qual pelo exemplo conduz para os membros da equipe. No Quadro 30 pode ser observado o comparativo entre as informações liderança no processo de mudança.

Quadro 30 - Comparativo entre as informações liderança no processo de mudança

Informações Liderança no Processo de Mudança			
Análise	Alfa	Beta	Gama
Visão clara dos objetivos.	- Divulga e constrói com a equipe os objetivos, explica cada passo a ser seguido em reuniões.	- Explica, sabe vender a ideia; alinha as forças da organização; transforma as ações em diretrizes.	- Em reuniões são estabelecidos os objetivos, mostra o caminho e desafia a equipe.
Comunicação da mudança.	- Comunica pessoalmente para acompanhar, orientar, explicar as ações que devem ser realizadas.	- Através de reuniões no restaurante da empresa, paradas gerais e os diários de segurança.	- Divulga dados e registros; está próximo para conversar, avaliar e sugerir.
Mobilização dos membros.	- Convince a equipe com argumentos, não impõe a mudança, faz a equipe enxergar quais os benefícios.	- Rodízio de funções na empresa; dá oportunidade para as novas gerações; convence pelo exemplo.	- Financeiro e crescimento profissional; comemora metas atingidas; motivação pelo exemplo.
Avaliação das ações.	- Fraciona os objetivos, realiza <i>feedback</i> , parabeniza em público e comemora com jantãs informais.	- Resultados são apresentados; orienta o que precisa mudar e comemora as metas alcançadas.	- Avalia resultados, alteram-se prazos, utiliza relatórios de clientes; se envolve em cada ação.
Mudança duradoura.	- Acontecem melhorias e adaptações constantes na empresa, faz parte da rotina.	- Faz parte da cultura da empresa pelo líder que inspira seguidores a continuar a mudança.	- Troca de produtos conforme o mercado; realiza rodízio de funções e setores.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Finalmente, quando observada comparativamente a terceira área de análise, a qual trata das informações referente à liderança no processo de aprendizagem, buscou analisar como acontece a mudança na forma de pensar, aquisição de conhecimento, crescimento pessoal e a disseminação, incorporação e armazenamento do conhecimento. As empresas se assemelham na mudança na forma de pensar, ambos os líderes realizam *feedback* das ações realizadas e estimulam a mudança com argumentos. Na aquisição de conhecimento as empresas se diferem em função do porte. A empresa Alfa possui a escola de engenharia, a Beta possui treinamentos internos e a Gama, empresa de pequeno porte, realiza treinamentos com o SENAI.

Em relação ao crescimento pessoal, nas três empresas analisadas o líder proporciona o crescimento pessoal da equipe. Em ambas as empresas, os líderes acompanham a equipe, motivam e orientam para o crescimento pessoal. Em função do porte, a empresa Beta possui programas internos como linhas de oportunidade e recrutamento interno. A disseminação do conhecimento acontece de forma semelhante nas três empresas, que é através de reuniões, conversas informais no dia-a-dia e compartilhamento das experiências nas ações. O conhecimento é incorporado em ambas às empresas, o líder observa a incorporação da aprendizagem nas ações realizadas. Por fim, em relação ao armazenamento do conhecimento, em ambas as empresas somente é armazenado o conhecimento técnico. No Quadro 31 pode ser observado o comparativo entre as informações liderança no processo de aprendizagem.

Quadro 31 - Comparativo entre as informações liderança no processo de aprendizagem

Informações Liderança no Processo de Aprendizagem			
Análise	Alfa	Beta	Gama
Mudança na forma de pensar.	- Realiza <i>feedback</i> ; todos compartilham experiências, e demonstra com o que deve mudar.	- Realiza <i>feedback</i> das ações e conscientiza a equipe; se coloca no lugar das pessoas; ISO colabora na avaliação.	- Realiza <i>feedback</i> das ações; com argumentos estimula o crescimento profissional.
Aquisição de conhecimento.	- Escola de engenharia, incentiva a participação em congressos e viagens técnicas.	- Treinamentos a fim de igualar o conhecimento; compartilha o conhecimento e experiência na equipe.	- São realizados treinamentos com o SENAI; experiência entre os membros da equipe.
Crescimento pessoal.	- Acompanha a evolução da equipe, transmite experiências e orienta nas ações.	- Linhas de oportunidades; recrutamento interno; motiva o planejamento da carreira; rodízio entre funções.	- Estimula a mudança na forma de pensar, aquisição de conhecimento e bloqueios psicológicos.
Disseminação do conhecimento.	- Em reuniões compartilha os anseios dos clientes que são transformados em novos produtos.	- Em reuniões, diários de segurança, murais e e-mail; registro dos erros e lições aprendidas.	- Em reuniões e conversas no dia-a-dia; trabalha as deficiências da equipe; troca de experiências.
Incorporação da aprendizagem.	- Acompanha a evolução dos membros da equipe, avalia as ações da equipe com os clientes.	- Acompanha a evolução; após a incorporação os membros retribuem motivando outras pessoas.	- Demonstram o que aprenderam nas ações do dia-a-dia e compartilha com os demais.
Armazenamento da informação.	- Somente conteúdo técnico em manuais, boletins técnicos, linhas diretas e escola de engenharia.	- As informações técnicas estão armazenadas; o conhecimento tácito não está armazenado.	- O conhecimento não é armazenado, faltam ferramentas; manuais com informações técnicas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

O objetivo desta seção foi confrontar alguns aspectos referentes às categorias de análise abordadas por esta pesquisa nas empresas analisadas. Na próxima será apresentada a síntese do papel da liderança no processo de mudança e aprendizagem organizacional.

4.7 PAPEL DA LIDERANÇA NO PROCESSO DE MUDANÇA E APRENDIZAGEM

Esta seção tem como objetivo identificar e explorar o papel da liderança no processo de mudança e aprendizagem organizacional. Dessa forma, foi utilizada como base a análise dos dados coletados nas três empresas. A identificação do papel do líder foi dividida em três categorias de análise, a saber: características do líder; liderança no processo de mudança; e liderança no processo de aprendizagem. Na categoria características do líder teve como base os estudos de Covey (2002), García-Morales, Jiménez-Barrinuevo e Gutiérrez-Gutiérrez (2012) e Goleman (2004). A categoria liderança no processo de mudança teve como base os estudos de Kotter e Cohen (2002), Bass et al. (2003) e Meyer e Allen (1997). A categoria

liderança no processo de aprendizagem teve como base os estudos de García-Morales, Jiménez-Barrionuevo e Gutiérrez-Gutiérrez (2012), Senge (1999), Nonaka (1991), Senge (1999) e Levitt e March (1988).

As características do líder quanto à audácia, na empresa Gama abrir um negócio próprio e entrar em um novo segmento identifica-se como uma atitude de audácia. Os líderes apresentam características de correr risco e não desistir até alcançar a meta com entusiasmo e energia positiva em ambas às empresas. Covey (2002) afirma que os líderes estão voltados para o serviço, irradiam energia positiva, acreditam nas outras pessoas e encaram a vida como uma aventura. A formação da equipe, em ambas as empresas, ocorre o contato com os membros, dissemina a meta e envolve todos. Faz com que todos entendam o processo e monitora as ações com conversas informais e reuniões.

Em relação à categoria motivação do líder, o líder provoca impondo desafios na empresa Alfa, recompensa com jantãs informais na Beta e possibilita o crescimento pessoal como motivação na Gama. Em ambas as empresas, o líder motiva através do exemplo nas ações do dia-a-dia. Sobre a inteligência emocional, na empresa Alfa o líder sabe dosar a efetividade e rigidez com base na situação. Na Beta o líder transmite aos membros da equipe somente o necessário para não influenciar nas ações. Foi identificado nas três empresas a humildade do líder em ouvir e respeitar a equipe. O líder emocional é aquele que controla os seus sentimentos e os sentimentos dos outros (GOLEMAN, 2004).

Na categoria liderança no processo de mudança, o líder deve disponibilizar a equipe uma visão clara dos objetivos a serem seguidos. Neste aspecto, o líder da Alfa e Beta estabelece os objetivos com a equipe a fim de obter apoio e incentivo. Nestas empresas, o líder também explica cada um dos passos a serem seguidos. Em ambas as empresas os líderes sabem vender muito bem a ideia de mudança e através de reuniões mostram como e aonde se pretende chegar. Kotter e Cohen (2002), apresentaram os oito passos do agente da mudança: aumentar o senso de urgência; desenvolver a visão certa; motivação; comunicação; estabelecer vitórias a curto prazo; não permitir o desânimo e tornar a mudança duradoura.

A forma de comunicação em ambas às empresas, acontece através de reuniões e conversas no dia-a-dia e o líder está próximo da equipe. O líder da empresa Beta aproveita atividades estabelecidas na empresa como diário de segurança e paradas gerais. Na empresa Gama o líder expõe aos membros da equipe dados e registros. Meyer e Allen (1997) afirmam que quando acontece o comprometimento traz benefícios como o aumento do potencial, apego emocional e envolvimento com a organização. Neste sentido, o líder em ambas as empresas

mobiliza a equipe não com imposição, mas com argumentos. Além disso, dá oportunidade para as novas gerações, motiva com palavras como “vamos lá” e dá exemplo.

Para avaliar as metas, os líderes em ambas as empresas, fracionam as metas até atingir o objetivo a longo prazo. Também, em ambas as empresas os líderes realizam *feedback* com os membros da equipe e orientam o que precisa mudar. Ainda, o líder da empresa Alfa realiza elogios em público como forma de motivação e reconhecimento. É fundamental para as organizações tornarem a mudança como parte da cultura da empresa (KOTTER & COHEN, 2002). Neste sentido, na empresa Alfa sempre aconteceram melhorias e adaptações nos produtos, na Beta são realizados grupos de melhoria e na Gama ao longo da história foram produzidos diferentes produtos.

Por fim, na categoria liderança no processo de aprendizagem, o líder pode aumentar a capacidade de melhoria por meio da aprendizagem e a eficiência dos processos (KAPLAN & NORTON, 1996). Assim, para mudar a forma de pensar, os líderes em ambas as empresas realizam *feedback*, demonstram o que precisa melhorar com argumentos e se colocam no lugar dos membros da equipe (empatia). Em relação à aquisição de conhecimento a empresa Alfa possui a escola de engenharia, na Beta o líder procura criar a cultura do conhecimento e na Gama o SENAI auxilia nos treinamentos. As empresas se assemelham no aspecto de estimular o compartilhamento da experiência entre os membros da equipe. Uma das deficiências da aprendizagem é “eu sou o meu cargo” (SENGE, 1999).

O líder também possui papel importante no crescimento pessoal dos membros da equipe, na empresa Alfa o líder estimula a participação na escola de engenharia como forma de crescimento. Na empresa Beta, existem programas desenvolvidos pelo departamento humano organizacional como recrutamento interno. Na empresa Beta e Gama o líder possibilita o rodízio de funções e setores, a fim de preparar o seu seguidor para substituí-lo. A disseminação do conhecimento acontece através de reuniões técnicas na empresa Alfa e Beta, também nestas empresas acontece através dos registros de erros e acertos. Nas três empresas analisadas, o líder envolve todas as pessoas e estimula a troca de experiência no dia-a-dia.

O conhecimento é a única fonte segura de vantagem competitiva duradoura, as empresas de sucesso são aquelas que constantemente criam novos conhecimentos, disseminam e incorporam (NONAKA, 1991). Nesse sentido, o líder de ambas as empresas acompanha a incorporação da aprendizagem através da participação direta nas ações, avalia as ações com pesquisa aos agentes relacionados. Os líderes descrevem que parte da

aprendizagem depende do perfil dos membros da equipe e do querer aprender. Ainda, foi constatado que o que o líder ensina, o seguidor direto compartilha, como um ciclo.

Levitt e March (1988) afirmam que o conhecimento precisa ser armazenado para resistir ao longo do tempo. Foi identificado que nas três empresas o conhecimento não é armazenado. Na empresa Alfa e Beta somente é armazenado o conhecimento técnico através de manuais. As empresas Alfa e Beta afirmam que o conhecimento armazenado necessita do indivíduo para o aperfeiçoamento, ou seja, o conhecimento armazenado não é suficiente. Ambos os líderes afirmam que, o conhecimento está disponível, mas é fundamental o membro da equipe querer buscar. A identificação do papel do líder no processo de mudança e aprendizagem pode ser observada no Quadro 32.

Quadro 32 - Papel do líder no processo de mudança e aprendizagem

	Análise	Autor	Papel do Líder
Características do líder.	Audácia	Covey (2002)	- Abrir um negócio próprio e entrar em um segmento que desconhece. (γ) - Correr riscos e não desistir até alcançar a meta com entusiasmo e energia positiva. (α, β, γ)
	Formação da equipe	Covey (2002)	- Contato com os membros da equipe. (α, β, γ) - Dissemina a meta e envolve todos. (α, β, γ) - Faz com que entendam o processo. (α, β, γ) - Monitora as ações com conversas informais e reuniões. (α, β, γ)
	Motivação do líder	García-Morales, Jiménez-Barrinuevo e Gutiérrez-Gutiérrez (2012)	- Provoca impondo desafios. (α) - Recompensa informal com jantas. (α) - Faz com que a equipe entenda o processo. (β) - Possibilita o crescimento profissional. (γ) - Motiva pelo exemplo. (α, β, γ)
	Inteligência emocional	Goleman (2004)	- Sabe dosar a efetividade e rigidez. (α) - Transmite para a equipe o necessário. (β) - Respeita a equipe e ouve (humildade). (α, β, γ) - Orienta as atitudes pessoais. (α, β, γ)
Liderança no processo de mudança.	Visão clara dos objetivos.	Kotter e Cohen (2002)	- Estabelece os objetivos com a equipe. (α, β) - Explica cada um dos passos a serem seguidos. (α, β) - Sabe vender a ideia de mudança. (α, β, γ) - Realiza reuniões para mostrar onde se pretende chegar. (α, β, γ)
	Comunicação da mudança.	Kotter e Cohen (2002)	- Organiza reuniões e sempre conversa com a equipe. (α, β, γ) - Está próximo da equipe. (α, β, γ) - Organiza paradas gerais e aproveita os diários de segurança. (β) - Expõe dados e registros. (γ)
	Mobilização dos membros.	Bass et al. (2003); Meyer e Allen (1997)	- Convence com argumentos, explica os benefícios, não impõe. (α, β, γ) - Oportunidade para as novas gerações. (β) - Palavras de estímulo como “vamos lá”. (β) - Motiva pelo exemplo. (α, β, γ)
	Avaliação das ações.	Kotter e Cohen (2002)	- Fraciona as metas. (α, β, γ) - Elogia em público. (α) - Realiza <i>feedback</i> . (α, β, γ) - Orienta o que precisa mudar. (α, β, γ)

	Análise	Autor	Papel do Líder
	Mudança duradoura.	Kotter e Cohen (2002)	- Na empresa sempre acontecem melhorias e adaptações nos produtos. (α) - Realiza grupos de melhoria. (β) - Com o exemplo o líder mobiliza a mudança. (α, β, γ) - Diversificou produtos e segmentos. (γ)
Liderança no processo de aprendizagem.	Mudança na forma de pensar.	Kaplan e Norton (1996)	- Realiza <i>feedback</i> . (α, β, γ) - Demonstra o que precisa melhorar com argumento. (α, β, γ) - ISO colaborou nesse processo. (β) - Se coloca no lugar dos membros da equipe. (α, β, γ)
	Aquisição de conhecimento.	García-Morales, Jiménez-Barrionuevo e Gutiérrez-Gutiérrez (2012)	- Escola de engenharia. (α) - Desenvolve a cultura do conhecimento. (β) - Treinamento com o SENAI. (γ) - Estimula o compartilhamento da experiência entre o grupo. (α, β, γ)
	Crescimento pessoal.	Senge (1999)	- Escola de engenharia. (α) - Recrutamento interno. (β) - Motiva o planejamento da carreira. (α, β, γ) - Rodízio nas funções e setores, impõe desafios. (β, γ) - Prepara um membro para substituí-lo. (β, γ)
	Disseminação do conhecimento.	Nonaka (1991)	- Realiza reuniões técnicas. (α, β) - Registra os erros e acertos. (α, β) - Envolve todas as pessoas. (α, β, γ) - Troca de experiência no dia-a-dia. (α, β, γ)
	Incorporação da aprendizagem.	Senge (1999)	- Acompanha através da participação nas ações. (α, β, γ) - Avalia as ações com pesquisa. (α, β, γ) - Parte depende do indivíduo. (α, β, γ) - Líder ensina, seguidor incorpora e ensina, como um ciclo. (α, β, γ)
	Armazenamento da informação.	Levitt e March (1988)	- Manuais técnicos. (α, β) - O conhecimento não é armazenado. (α, β, γ) - O processo é armazenado, mas precisa do indivíduo para aperfeiçoar. (α, β) - O indivíduo precisa querer buscar a informação. (α, β, γ)
Legenda: α - Empresa Alfa; β - Empresa Beta; γ - Empresa Gama			

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Esta seção teve como objetivo identificar e explorar o papel da liderança no processo de mudança e aprendizagem organizacional. No próximo capítulo serão apresentadas as considerações finais deste estudo, o qual se divide em discussão dos resultados, conclusões e sugestões de estudos futuros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste estudo foi investigar o papel da liderança no processo de mudança e aprendizagem organizacional nas empresas duradouras do município de Marau/RS. A partir da revisão de literatura e dos aspectos metodológicos adotados buscou-se compreender as características do líder que colaboram no processo de mudança e aprendizagem organizacional. Assim, a construção do referencial utilizou-se como base as teorias ligadas à liderança e o processo de mudança e aprendizagem. Mirkamali, Thani e Alami (2011) dizem que em um ambiente turbulento as organizações precisam mudar para serem duradouras, para a organização mudar precisa de pessoas que tenham liderança (DE GEUS, 1999) e para a mudança ser duradoura é necessário que ocorra a aprendizagem (SENGE, 1999).

A fim de investigar o papel da liderança no processo de mudança e aprendizagem, este estudo analisou as três empresas mais duradouras do setor metalmeccânico de Marau/RS. O município está localizado na região do Planalto Médio do RS e se destaca pelo número de empresas e qualidade de vida da população. O setor metalmeccânico é formado por 86 empresas cadastradas, as quais representam 15% do PIB no setor industrial do município. As empresas analisadas são de portes diferentes e possuem 50, 40 e 22 anos de fundação, respectivamente. Nestas empresas foram entrevistados o líder e seguidor direto que possuem de 16 a 23 anos de atuação, o líder da Gama é fundador e sócio da empresa. Dessa forma, foram identificados os processos de mudança e aprendizagem à luz da liderança.

De acordo com as informações da caracterização das empresas analisadas, ambas passaram por significativas mudanças nos últimos anos. A empresa Alfa que fabrica equipamentos para a prática da agricultura passou por duas aquisições de multinacionais em 1998 e 2011. Já a empresa Beta, fabricante de estruturas metálicas pesadas, recentemente após as ampliações firmou uma *joint venture* societária com uma das maiores empresa de construção de aço da América Latina. Por fim, a empresa Gama fabricante de móveis de aço, iniciou no novo segmento de elevadores para sobreviver no mercado. Portanto, as empresas analisadas são duradouras porque souberam lidar com a realidade e se transformar para enfrentar as mudanças que o novo ambiente exige.

Foi possível constatar que, em nas empresas Alfa, Beta e Gama, o líder está presente em todas as ações e mantém um contato muito próximo com o seguidor direto e equipe. Realiza reuniões com frequência e conversa com os membros de maneira informal. Uma das principais formas de motivação praticada pelos líderes é a liderança pelo exemplo. Ambos os líderes apresentaram na pesquisa serem pessoas audaciosas que buscam o novo e com entusiasmo não desistem até alcançar o objetivo traçado. Na empresa Gama o líder deixou um emprego estável e abriu o negócio próprio, empresa que está no mercado há 22 anos. Conforme os relatos, a empresa sobrevive pela atuação do líder que é sócio e diretor que modifica produtos e entra em novos segmentos para permanecer no mercado.

Nas empresas Alfa, Beta e Gama, o líder demonstrou ter humildade, empatia, sabe ouvir os membros da equipe e faz com que cada um seja parte da solução dos problemas. Na elaboração de um plano envolve todos os membros, explica com didática todos os paços para atingir o objetivo, sabe vender a ideia da mudança, conforme relata o seguidor direto da empresa Beta. Foi possível constatar, que o líder nas empresas analisadas mobiliza e convence os membros com argumentos e faz todos enxergarem os benefícios da mudança. Para não desanimar a equipe o líder fraciona os objetivos em etapas e realiza *feedback* das ações realizadas. Ambos os líderes orientam o que precisa ser mudado, elogiam as vitórias e comemoram com a equipe as vitórias alcançadas.

Também, nas três empresas analisadas, o líder se mostrou fundamental no processo de aprendizagem. A empresa Alfa desenvolveu a escola de engenharia, no qual o líder participa e acompanha a evolução dos participantes. Na empresa Beta, o líder relatou a importância de enraizar na cultura da empresa a aprendizagem, e a empresa Gama utiliza programas de treinamento como o SENAI. Em ambas as empresas, foi observado o incentivo dos líderes no compartilhamento da experiência como forma de aprendizado. Também, constatou-se que o líder foi fundamental no crescimento pessoal dos seguidores e proporciona situações como o rodízio de funções. A partir do estudo, identificou-se que os líderes preparam membros para substituí-los e a aprendizagem funciona como um ciclo, onde o seguidor ensina o que aprendeu do seu líder.

Diante disso, o estudo identificou que nas empresas Alfa e Beta, é armazenado somente o conhecimento técnico. Na Gama, por ser uma empresa de porte menor não existem processos de armazenamento técnico. As três empresas analisadas relataram a dificuldade de armazenar o conhecimento tácito de cada profissional. Conforme a análise dos entrevistados, é necessária o aperfeiçoamento do profissional para disponibilizar o conhecimento a outros

indivíduos. Portanto, as ações realizadas pelo líder nas empresas analisadas, são fundamentais para a eficácia do processo de mudança e aprendizagem nas organizações. Finalmente, considerando a análise das ações do líder no processo de mudança e aprendizagem organizacional nos casos analisados, foi possível constatar que o mesmo possui papel fundamental.

Neste sentido, observou-se que este estudo colabora com Kotter e Cohen (2002), onde os líderes possuem papel fundamental de motivar, atrair, reconhecer, formar e melhorar o desempenho dos membros da equipe. Além disso, com base na análise as empresas realizam os passos do agente de mudança. Ao realizar o comparativo, foi observado que a ação dos líderes contribuem no aspecto de transformar os membros da equipe. Este estudo contribui com as pesquisas sobre a liderança transformacional no sucesso de iniciativas de mudança organizacional (BERSON & AVOLIO, 2004; WALDMAN, JAVIDAN & VARELLA, 2004; NORDIN, 2011; GUTIÉRRES-GUTIERREZ, 2011; MIRKAMALI, THANI E ALAMI, 2011).

Foi possível identificar, que os líderes são transformadores porque combinam humildade pessoal com profissionalismo. O estudo evidencia que os líderes atendem as necessidade e expectativas dos funcionários e fazem com que veem sentido em suas ações. A resistência da mudança está no fato dos membros da equipe acharem que não vale a pena mudar. Diante disso, contatou-se as principais atividades envolvidas no processo de mudança são a comunicação, mobilização e avaliação da implementação. Durante a execução os líderes mobilizaram os membros a adotar a mudança e comprometer-se a fazê-lo (KOTTER, 1995; MEYER & ALLEN, 1997; LEWIN, 1947 FRANKL, 2005).

No que tange a liderança no processo de aprendizagem, o estudo colaborou com Senge (1990), onde os líderes devem providenciar uma situação em que as pessoas constantemente aumentem sua capacidade de visão. Foi possível constatar, que a aprendizagem organizacional envolve a aquisição de conhecimento, compartilhamento e utilização. Foi identificado, que a aprendizagem significa crescimento pessoal dos membros da equipe, satisfação do trabalho, maior compromisso com as metas da organização e aumento da produtividade. É um ciclo onde o indivíduo assimila o novo, reflete a respeito de sua experiência passada, chega à conclusão sobre o novo fragmento e armazena a informação (NONAKA, 1991; KIM, 1998).

Finalmente, os líderes contribuem para evitar as barreiras da aprendizagem organizacional como bloqueios culturais/psicológicos e obstáculos na estrutura

organizacional. A aprendizagem organizacional cria, dissemina e integra novas tecnologias e continuamente modifica estas ações baseadas em uma nova tecnologia, experiência e percepções. Dessa forma, foi possível observar que este estudo, considerando o papel do líder no processo de mudança e aprendizagem organizacional, os líderes estão voltados para o serviço, irradiam energia positiva, acreditam nas outras pessoas e encaram a vida como uma aventura.

5.2 CONCLUSÕES

Este estudo apresentou o papel da liderança no processo de mudança e aprendizagem organizacional, por meio da análise realizada nas três empresas duradouras do setor metalmeccânico de Marau/RS. A análise comparativa permitiu identificar a importância do papel do líder nos processos de mudança e aprendizagem nas organizações, fatores que contribuem para a durabilidade das empresas. No aspecto da liderança no processo de mudança o líder contribui pelo exemplo, humildade, empatia, motivação, orientação, convencimento, participação, comunicação, controle e envolvimento. Já no que tange a liderança no processo de aprendizagem o líder contribui no aspecto de propiciar situações de crescimento pessoal, prepara um membro para substituí-lo, compartilha experiência, organiza ações de nivelamento do conhecimento, porém armazena somente o conhecimento técnico.

Além disso, foi identificado que o líder mobiliza os membros, principalmente pelo exemplo e pela participação em todas as ações. São pessoas que irradiam energia positiva, buscam o novo e conduzem a equipe a atingir o objetivo proposto. Também foi identificado a preocupação de preparar um substituto para dar continuidade ao trabalho realizado na empresa. Como um ciclo, os seguidores diretos que foram entrevistados estão preparando um colega da mesma forma que foram preparados pelo líder. Esta investigação procurou contribuir para os aspectos teóricos utilizando como base os estudos de Covey (2002); García-Morales, Jiménez-Barrionuevo e Gutiérrez-Gutiérrez (2012); Goleman (2004); Kotter e Cohen (2002); Bass et al. (2003); Meyer e Allen (1997); Kaplan e Norton (1996); Senge (1999); Nonaka (1991) e Levitt e March (1988).

Quanto aos aspectos metodológicos, verificou-se que a metodologia proposta e aplicada foi adequada para este estudo tanto à coleta dos dados quanto a análise. O método multicaso foi utilizado para possibilitar maior riqueza dos dados e das comparações realizadas

por este trabalho. O contato com as empresas analisadas, em especial com os líderes e seguidores diretos foi essencial para explorar os elementos identificados nas ações. O número de empresas que participaram deste estudo justifica-se tanto pela escolha dos aspectos metodológicos, quanto pela ideia de apresentar uma empresa de cada porte. Nesse sentido, constatou-se que as empresas analisadas estavam adequadas quanto à proposta de investigação, independente de suas características particulares, apresentaram um líder que atua e contribui com a durabilidade da empresa.

5.3 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Após a conclusão deste estudo, apresenta-se como sugestão de estudos futuros:

- a) ampliar o campo de estudo a nível de segmento, número de empresa e região do Planalto Médio, a partir de estudos qualitativos;
- b) complementar esta pesquisa por meio de um estudo quantitativo;
- c) analisar as dificuldades da liderança no processo de interação com as novas gerações;
- d) analisar a interação da liderança na preparação de seguidores diretos para a continuidade das ações e durabilidade das organizações;
- e) explorar os elementos da liderança transformacional;
- f) pesquisar o papel da liderança no crescimento pessoal dos membros da organização;
- g) investigar a importância dos rodízios de funções e setores da empresa para o crescimento pessoal;
- h) analisar as dificuldades de armazenar o conhecimento tácito dos membros da organização;
- i) investigar o ciclo da liderança onde inclui a escolha e preparação de um substituto, no qual este substituto prepara outro indivíduo, como um ciclo. Dessa forma, investigar se este ciclo contribui com a durabilidade das organizações;
- j) ampliar o foco de análise do papel da liderança no processo de mudança e aprendizagem nas empresas duradouras.

REFERÊNCIAS

- ADLER, P. S. Shared learning. **Management Science**, v. 36, p. 938-957, 1990.
- AMITAY, M.; POPPER, M.; LIPSHITZ, R.; Leadership styles and organizational learning in community clinics. **The Learning Organization**, v. 12, p. 57-70, 2005.
- APPLEBAUM, S. H; PIERRE, N.; GLAVAS, W. Strategic organizational change: The role of leadership, learning, motivation and productivity. **Management Decision**, v.36, p. 289-301, 1998.
- ARAGÓN, J. A.; GARCÍA-MORALES, V. J.; CORDÓN POZO, E. Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from Spain. **Industrial Marketing Management**. v.36, p. 349-59, 2007.
- ARGOTE, L.; MCEVILY, B.; REAGANS, R. Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. **Management Science**, v. 49, p. 571-582, 2003.
- ARGYRIS, C. The executive mind and double-loop learning. **Organizational Dynamics**. Awcom Periodicals Division, 1982.
- _____; SCHÖN, D. **Organizational learning**: A theory of action perspective. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- _____; SCHÖN, D. **Organizational learning II**: Theory, method and practice. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.
- ARMENAKIS, A. A.; HARRIS, S. G.; FIELD, H. **Paradigms in organizational change**: Change agent and change target perspectives. In R. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior*. New York: Marcel Dekker, 1999.
- ARMSTRONG, A.; FOLEY, P. Foundations for a learning organization: organization learning mechanisms. **The Learning Organization**. v. 10, p. 4-82, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.
- _____. **Bass and Stogdill's handbook of leadership**. New York: Free Press, 1990.
- _____. Two decades of research and development in transformational leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 8, p. 9-32, 1999.
- _____. Does the transformational: transactional leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? **American Psychology**. v. 52, p. 130-139, 1997.
- _____; AVOLIO, B. J.; JUNG, D.; BERSON, Y. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, p. 207-218, 2003.
- _____; AVOLIO, B. J.; **MLQ multifactor leadership questionnaire technical report**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

- BENNIS, W. G.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.
- BERSON, Y; AVOLIO, B. Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: a case of a telecommunication firm. **Leadership Quarterly**, v. 15, p. 625–646, 2004.
- BERTHOIN ANTAL, A.; LENHARDT, U.; ROSENBROCK, R. Barriers to Organizational Learning. In: DIERKES, M.; BERTHOIN ANTAL, A.; CHILD, J. e NONAKA, I. **Handbook of Organizational Learning & Knowledge**, New York: Oxford, p. 865-885, 2001.
- BIRASNAV, M.; RANGNEKAR, S.; DALPATI A.; Transformational leadership and human capital benefits: the role of knowledge management. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 32, No. 2, p. 106-126, 2011.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **O grid gerencial**. São Paulo: Pioneira, 1975.
- BOMMER, W. H., RICH, G. A., & RUBIN, R. S. Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, p. 733–753, 2005.
- BOURNE, L.; WALKER, D. Visualizing and mapping stakeholder influence. **Management Decision**, v. 43. p. 649–660, 2005.
- BURNES, B. Emergent change and planned change – competitors or allies? The case of XYZ construction. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 24, p. 886–902, 2004.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.
- BY, R. T. Organizational change management: A critical review. **Journal of Change Management**, v. 5, p. 369–380, 2005.
- CAIRNCROSS, F. **The company of the future**. London: The Profile Books, 2002.
- CALDWELL, R. Leadership and Learning: A Critical Reexamination of Senge’s Learning Organization. **Springer Science**, v. 25, p. 39-55, 2012.
- CASIMIR, G. Combinative aspects of leadership style. The ordering and temporal spacing of leadership behaviors. **Leadership Quarterly**, v. 12, p. 245-278, 2001.
- CASTIGLION, J. Organizational learning and transformational leadership in the library environment, **Library Management**, v. 27, p. 289-299, 2006.
- CHRUSCIEL, D. Considerations of emotional intelligence in dealing with change decision management. **Management Decision**, v. 44, p. 644–657, 2006.
- COLLINS, J. C. Level 5 leadership: the triumph of humility and fierce resolve. **Harvard Business Review**, 5831, 2001.
- COLLINSON, D. L.; HEARN, J.; **Men as Managers, Managers as Men: Critical Perspectives on Men, Masculinities, and Managements**. London: Sage, 1996.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Método de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COREDE PRODUÇÃO. **Municípios do Corede**. Disponível em: <<http://coredeproducao.upf.br/o-corede/municipios-do-corede-producao/>>. Acesso em: 19 abr. 2014.

- COVEY, S. T. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: From intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, p. 522-537, 1999.
- CUMMINGS, T. G.; WORLEY, C. G. **Organizational development and change**. Minneapolis: West Publishing Company, 1993.
- DAVIS, D.; DALEY, B. J. The learning organization and its dimensions and Keys factors in firm's performance. **Human Resource Development**, v. 11, p. 51-66, 2008.
- DE GEUS, A. **A empresa viva**. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Tradução de The Living Company.
- _____. Planning as learning. **Harvard Business Review**, 1988.
- DEVIE, T. J; WIDJAJA, D. C. The relationship between non-financial performance and financial performance using balanced scorecard framework. A research in cafe and restaurant sector. **International Journal of Innovation, Management and Technology**, v. 5, p. 614-618.
- DEVOS, V. L. G. (2002). **A Framework for assessing commitment to change. Process and context variable of Organizational Change**. Management School Working Paper series, 2006.
- DIBELLA A.; NEVIS E.; GOULD J.; Understanding organizational learning capability. **Journal of Management Studies**, v. 33, p. 361-379, 1996.
- ERKUTLU, H. The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: the Turkish case. **Journal of Management Development**. v. 27, p. 708-726, 2008.
- FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 10, p. 803-813, 1985.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FLORES, L. G; ZHENG, W; RAU, D; THOMAS, C.H. Organizational Learning: Subprocess Identification, Construct Validation, and an Empirical Test of Cultural Antecedents. **Journal of Management**, vol. 38, 2012.
- FOLLETT, M. P. **Profeta do gerenciamento**. Org. por Pauline Graham. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- FRANKL, V. E. **Em busca de um sentido: um psicológico no campo de concentração**. 21. ed. São Leopoldo: Sinodal, 2005.
- FREEMAN, R. E.; STONER, J. A. F. **Administração**. ed. 5. Rio de Janeiro: Afiliada, 1982.
- FRIEDMAN, V.; LIPSHITZ, R.; OVERMEER, W. Creating Conditions for Organizational Learning. In: DIERKES, M. et al. **Organizational Learning & Knowledge**, New York: Oxford, 2001
- FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. **Marau**. Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br>> Acesso em: 19 de abril 2014.
- GALBRAITH, C. S.; GALBRAITH, O. **O código beneditino de liderança: gerenciamento de empresas de resultados**. São Paulo: Landscape, 2005.

- GALBRAITH, J.; LAWLER III, E. E. Desafios à ordem estabelecida. In: **Organizando para competir no futuro**. Rio de Janeiro, Makron Books, 1995.
- GARCÍA-MORALES, V. J.; JIMÉNEZ-BARRIONUEVO, M. M.; GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, L. Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. **Journal of Business Research**, v. 65, p. 1040-1050, 2012.
- GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, v. 71, p. 78-91, 1993.
- _____. **Learning in action**. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2000.
- GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. (org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-143.
- GOLEMAN, D. **O poder da inteligência emocional: e experiência de liderar com sensibilidade e eficácia**. Rio de Janeiro: Campus. p. 299, 2002.
- _____. What makes a leader? **Harvard Business Review**, v. R0401H, p. 82-91, 2004.
- _____. **Working with emotional intelligence**. London: Bloomsbury, 1998.
- GOODSTEIN, J.; BOEKER, W.. Turbulence at the top: A new perspective on governance structure changes and strategic change. **Academy of management Journal**, v. 34, p. 304-330, 1991.
- GRINT, K. A history of leadership. In: Bryman A, Collinson D, Grint K, Jackson B and Uhl-Bien M (eds). **The Sage Handbook of Leadership**. London: Sage, p. 3-14, 2011.
- HAIR JR., J. F.; et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HECK, R. H., HALLINGER, P. Testing a longitudinal model of distributed leadership effects on school improvement. **The Leadership Quarterly**, v. 21, p. 867-885, 2010.
- HEROLD, D. M., FEDOR, D. B.; CALDWELL, S.; LIU, Y. The effects of change and transformational leadership on employees' commitment to change: A multilevel study. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, p. 346-357, 2008.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria das técnicas da liderança situacional**. São Paulo: E.P.U., p. 428, 1986.
- HIGGS, M. J.; ROWLAND, D. What does it take to implement change successfully? A study of the behaviors of successful change leaders. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 47, p. 309-335, 2011.
- HOUSE, R.; ADITYA, R. The social scientific study of leadership: Quo vadis? **Journal of Management**, v. 23, p. 409-473, 1997.
- HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing processes and literature. **Organization Science**, v. 2, p. 88-115, 1991.
- HUY, Q. Emotional balancing of organizational continuity and change: The contribution of middle managers. **Administrative Science Quarterly**, v. 47, p. 31-69, 2002.

- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades**. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/home.php>> Acesso em: 19 abr. 2014.
- IVERSON, R. D. Employee acceptance of organizational change. The role of organizational commitment. **International Journal of Human Resource Management**, v. 7, p. 147–157, 1996.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, v. 74, p. 75-85, 1996.
- KATZ, D.; KHAN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1974.
- KIM, L. Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor. **Organization Science**, v. 9, p. 506-521, 1998.
- KOTTER, J. P. COHEN, D. S. **O coração da mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- _____. Leading change: why transformation efforts fail. **Harvard Business Review**, v. 73, p. 59–67, 1995.
- _____. Leading change: why transformation efforts fail. **Harvard Business Review**, v. 4231, 2000.
- _____. What leaders really do? **Harvard Business Review**, v. R0111F, p. 85-96, 2011.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LAU, C.; WOODMAN, R.C. Understanding organizational Change: A schematic perspective. **Academy of Management Journal**, v. 38, p. 537-554, 1995.
- LEBAN, W.; ZULAUF, C. Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. **Leadership and Organizational Development Journal**. v. 25, p. 554–564, 2004.
- LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, v.14, p. 319-340, 1988.
- LEWIN, K. **Field theory in social sciences-Selected theoretical paper**. New York: Harper & Row, 1951.
- _____. Frontiers in group dynamics. **Human Relations**, v. 1, p. 5–41, 1947.
- _____. **Teoria de campo em ciência social**. São Paulo: Pioneira, 1965.
- LEWIS, D. Five years on-the organizational culture saga revisited. **Leadership & Organization Development Journal**. v. 23, p. 280-287, 2002.
- LIMA, J. B. pesquisa qualitativa e qualidade na produção científica em administração de empresas. ENANPAD, 1999. Disponível em: <<http://www.ananpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-org-47.pdf>>. Acesso em: 19 de maio 2014.
- LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: teoria e gestão. São Paulo: FGV, 2003.
- LINES, R. The structure and Function of attitudes toward Organizational Change. **Human Resource Development Review**, v. 4, p. 8-32, 2005.
- LONGARAY, A. A.; GIESTA, L. C. **Pressupostos para uma direção eficaz**: a teoria de liderança revisitada. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, ed. 29, 1999. Salvador, Anais. Salvador: Abepro, 1999.

- MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, p. 71-87, 1991.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARQUARDT, M. J. **Building the learning organization**: A system approach to quantum improvement and global success. New York: McGraw-Hill, 1996.
- MAYER, J. D.; DIPAOLO, M. T.; SALOVEY, P. Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: a component of emotional intelligence. **Journal of Personality Assessment**. v. 54, p. 772-781, 1990.
- MCGREGOR, D. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, p. 239, 1973.
- _____. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.
- MEYER, J. P., ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.
- _____. **Commitment in the workplace**: Theory, research and application. London: Sage, 1997.
- MIRKAMALI, S. M.; THANI, F. N.; ALAMI, F. Examining the role of transformational leadership and job satisfaction in the organizational learning of an automotive manufacturing company. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 29, p. 139-148, 2011.
- MONDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press, v. 27, p. 253, 1982.
- MORAES, R. Um experiência de pesquisa coletiva: introdução a análise de conteúdo. In: GRILLO, M. C.; MEDEIROS, M. F. (orgs.). **A construção do conhecimento e sua mediação metodológica**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1998.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal, treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.
- MOWDAY, R. T.; SPENCER, D. The influence of task and personality characteristics of employee turnover and absenteeism. **Academy of Management Journal**, v. 24, p. 634-642, 1981.
- NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. **California Management Review**, v. 32, p. 77-97, 1990.
- _____. The organization of the future: Strategic imperatives and core competencies for the 21st century. **Organizational Dynamics**, v. 28, p. 45-60, 1999.
- NEIVA, E. R. **Percepção da mudança organizacional**: O papel das atitudes e das características organizacionais. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.
- NEVIS, E.; DIBELLA, A. J.; GOULD, J. M. Understanding organization learning systems. **Sloan Management Review**, v. 36, p. 73-85, 1995.
- NOGUEIRA, M. L. O. **Relação entre estilo de liderança e comprometimento organizacional afetivo**. 2014. 71. Dissertação (Mestrado) - Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2014.

NONAKA I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge creating company**. Oxford University Press, New York, 1995.

_____. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, p. 96-104, 1991.

NORDIN, N. The influence of leadership behavior and organizational commitment on organizational readiness for change in a higher learning institution. **Asia Pacific Education Review**, v. 13, p. 239-249, 2012.

OLSON, D. A.; TETRICK, L. E. Organizational restructuring: The impact of role perceptions, work relationships and satisfaction. **Group and Organization Studies**, v. 13, p. 374-389, 1988.

OREG, S. Resistance to change: Developing an individual differences measure. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, p. 680-693, 2003.

PARDO DEL VAL, M.; MARTINEZ FUENTES, C. Resistance to change: A literature review and empirical study. **Management Decision**, v. 41, p. 148-155, 2003.

PORRA, J. I.; SILVERS, R. C. Organization Development and Transformation. **Annual Review of Psychology**, v. 42, p. 51-78, 1991.

PREFEITURA MUNICIPAL DE MARAU. **Conheça Marau**. Disponível em: <<http://www.pmmarau.com.br/index.php?page=marau&codigo=11>>. Acesso em: 28 de fev. 2014.

RAUCH, D. F.; BEHLING, O. **Functionalism: basis for alternate approach to the study of leadership**. Elmsford New York. Pergamon Press, 1984.

RICHARDS, D.; ENGLE, S.; After the Vision: Seggesttions to Corporate Visionaries and Vision Champions. In: ADAMS, J. D., Transforming Leadership Alexandria, VA: **Miles River Press**, p. 188-214, 1986.

RIVERA, E. J. U.; ARTMANN, E. A. **Liderança como intersubjetividade linguística**. **Interface**, Botucatu. v. 10, n. 20, p. 411-426, 2006.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RUSS, T. L. Communicating change: A review and critical analysis of programmatic and participatory implementation approaches. **Journal of Change Management**, v. 8, v. 199-211, 2008.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da Cuktura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

_____. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Organizational culture and leadership** (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHERMERHORN Jr, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. ed. 2. São Paulo: Bookmann, 2005.

_____. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHWEIGER, D. M.; DENISI, A. S. Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. **Academy of Management Journal**, v. 34. p. 110-135, 1991.

SENGE, P. M. et al. **A Quinta Disciplina: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Tradução: Antônio Roberto Maia da Silva. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

_____. **A quinta disciplina**. São Paulo. Editora Best Seller, 1990.

_____. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Tradução de OP Traduções. 5. ed. São Paulo: Editora Best Seller, 1999.

SINDICADO DAS INDÚSTRIAS METALMECÂNICAS DO RIO GRANDE DO SUL. **Informações econômicas**. Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br/indicadores/pib/rs/apresentacao/>>. Acesso em: 2 de maio 2014

SINGH, K. Relationship between Learning Organization and Transformational Leadership: Banking Organizations in India. **International Journal of Business and Management Science**, p. 111, 2008.

SOUZA, M. G. S.; VASCONCELOS, L. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. Pesquisa sobre mudança nas organizações: a produção brasileira em micro comportamento organizacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 9, p. 32-46, 2009.

TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I.R.; MASSARIK, F. (1961), **Leadership and Organization**. New York: McGrawHill, 1961.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. **Executivos: sucesso e (in) felicidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

THOONEN, E.E.J.; SLEEGERS, P.J.C.; OORT, F. J.; PEETSMA, T.T.D.; GEIJSEL, F.P. The Role of Teacher Motivation, Organizational Factors, and Leadership Practices. **Educational Administration Quarterly**, v. 47, p. 496-536, 2011.

TICHY, N. M.; DEVANNA, M. A. **The Transformational Leader**. New York: Addison Wiley, 1986.

URIS, A. **Liderança**. ed. 2. São Paulo: IBRASA, 1967.

VAKOLA, M.; NIKOLAOU, I. Attitudes towards Organizational change. What is the role of employees' stress and commitment? **Employee Relations**, v. 27, p. 160-174, 2005.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WADDELL, D.; CUMMINGS, T.; WORLEY, C. **Organizational change: Development & transformation**. South Melbourne, Australia: Cengage Learning, 2011.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

WALDMAN, D. A., JAVIDAN, M., & VARELLA, P. Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. **Leadership Quarterly**, v. 15(3), p. 355-380, 2004.

WATKINS, K. E.; MARSICK, V. J. **Sculpting the learning organization**. San Francisco: Jossey Bass, 1993.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUKL, G. A. **Leadership in organizations**. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2006.

_____. **Leadership in organizations**. ed. 4. New Jersey: Printice-Hall, 1998.

ZALEZNIK, A. Managers and leaders: are they different? **Harvard Business Review**, p. 74-81, 2004.

_____. Managers and leaders: are they different? **Harvard Business Review**, v. 55, p. 67-78, 1977.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRECIONADO AO LÍDER

Empresa:
Cargo:
Idade:
Formação:
Tempo de empresa:

Parte A – Características do Líder

A1) Como você costuma agir diante dos acontecimentos adversos na organização? Como você enfrenta o novo? Conte um fato relacionado a correr risco, audaciosidade e espírito de aventura.

A2) Como funciona a construção da equipe para atingir o objetivo proposto? Como os membros da equipe são orientados e monitorados nas suas ações? Conte um fato relacionado a sua responsabilidade e organização.

A3) Como você motiva os membros da equipe durante a execução das ações? Como você transforma os membros da equipe para atingir o objetivo comum na organização? Conte um fato relacionado a isto.

A4) Como você controla os seus sentimentos e os sentimentos dos membros da equipe? Como é o seu vínculo emocional e a relação com os outros? Conte um fato relacionado ao vínculo emocional.

Parte B – Liderança no Processo de Mudança Organizacional

B1) Por quê as metas e objetivos devem ser claros aos membros da equipe? De que forma você proporciona uma visão clara dos objetivos das ações antes de iniciar a mudança? Conte um fato relacionado a isto.

B2) Como você comunica aos membros da equipe a necessidade da mudança? Por que deve ser claro para os membros a necessidade de mudar? Conte situações negativas e positivas sobre a comunicação da mudança.

B3) Como você mobiliza os membros da equipe para aceitar a mudança? Como é a prontidão para a mudança na organização? Conte um fato relacionado à mobilização dos membros para aceitar a mudança.

B4) Quais ações são realizadas para gerar o comprometimento da equipe para atingir os objetivos? Quais as razões da falta de comprometimento? Conte situações negativas e positivas em relação ao comprometimento.

B5) Como você avalia as atividades já realizadas pelos membros da equipe? Como você proporciona vitórias a curto prazo? Por que é importante vitórias e recompensas a curto prazo? Conte um fato relacionado.

B6) Como você motiva a mudança duradoura na organização? A mudança é momentânea ou está enraizada na cultura da organização? Conte situações positivas e negativas que fazem da mudança parte da organização.

Parte C – Liderança no Processo de Aprendizagem Organizacional

C1) Como acontece o *feedback* das ações realizadas no passado? De que forma os membros da equipe reconhecem o que deve ser mantido e mudado? Conte um fato relacionado à mudança na forma de pensar.

C2) Como os membros da equipe adquirem novos conhecimentos na organização? Conte um fato relacionado a isto.

C3) Como você desenvolve na organização o crescimento pessoal dos membros da empresa? Por que a aprendizagem individual acontece na organização? Conte situações positivas ou negativas em relação a isto.

C4) Como são distribuídas as informações aos membros da equipe na organização? Como funciona a disseminação e integração do conhecimento na equipe? Conte um fato relacionado a disseminação do conhecimento.

C5) Como os membros da equipe incorporam a aprendizagem nos sistemas, estruturas, processos e cultura da organização? Conte um fato relacionado à incorporação da aprendizagem nos processos e cultura da organização.

C6) Como as informações e o conhecimento são armazenados na organização? De que forma o conhecimento está disponível a todos os membros da equipe? Conte um fato relacionado a isto.

**APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRECIONADO AO SEGUIDOR
DIRETO**

Empresa:
Cargo:
Idade:
Formação:
Tempo de empresa:

Parte A – Características do Líder

A1) Como o líder costuma agir diante dos acontecimentos adversos na organização? Como o líder enfrenta o novo? Conte um fato relacionado a correr risco, audaciosidade e espírito de aventura do líder.

A2) Como funciona a construção da equipe para atingir o objetivo proposto? Como os membros da equipe são orientados e monitorados nas suas ações? Conte um fato relacionado a responsabilidade e organização do líder.

A3) Como o líder motiva os membros da equipe durante a execução das ações? Como o líder transforma os membros da equipe para atingir o objetivo comum na organização? Conte um fato relacionado a isto.

A4) Como o líder controla os seus sentimentos e os sentimentos dos membros da equipe? Como é o vínculo emocional e a relação com os outros? Conte um fato relacionado ao vínculo emocional do líder.

Parte B – Liderança no Processo de Mudança Organizacional

B1) Por quê as metas e objetivos devem ser claros aos membros da equipe? De que forma o líder proporciona uma visão clara dos objetivos das ações antes de iniciar a mudança? Conte um fato relacionado a isto.

B2) Como o líder comunica aos membros da equipe a necessidade da mudança? Conte situações negativas e positivas sobre a comunicação da mudança.

B3) Como o líder mobiliza os membros da equipe para aceitar a mudança? Como é a prontidão para a mudança na organização? Conte um fato relacionado à mobilização dos membros para aceitar a mudança.

B4) Quais ações o líder realiza a fim de gerar o comprometimento da equipe para atingir os objetivos? Quais as razões da falta de comprometimento? Conte situações negativas e positivas em relação ao comprometimento.

B5) Como são avaliadas as atividades já realizadas pelos membros da equipe? Como o líder motiva vitórias a curto prazo? Por que é importante vitórias e recompensas a curto prazo? Conte um fato relacionado.

B6) Como o líder motiva a mudança duradoura na organização? A mudança é momentânea ou está enraizada na cultura da organização? Conte situações positivas e negativas que fazem da mudança parte da organização.

Parte C – Liderança no Processo de Aprendizagem Organizacional

C1) Como acontece o *feedback* das ações realizadas no passado? De que forma os membros da equipe reconhecem o que deve ser mantido e mudado? Conte um fato relacionado à mudança na forma de pensar.

C2) Como os membros da equipe adquirem novos conhecimentos na organização? De que forma a organização disponibiliza e incentiva o conteúdo informacional? Conte um fato relacionado a isto.

C3) Como o líder desenvolve na organização o crescimento pessoal dos membros da empresa? Por que a aprendizagem individual acontece na organização? Conte situações positivas ou negativas em relação a isto.

C4) Como são distribuídas as informações aos membros da equipe na organização? Como funciona a disseminação e integração do conhecimento na equipe? Conte um fato relacionado a disseminação do conhecimento.

C5) Como os membros da equipe incorporam a aprendizagem nos sistemas, estruturas, processos e cultura da organização? Conte um fato relacionado à incorporação da aprendizagem nos processos e cultura da organização.

C6) Como as informações e o conhecimento são armazenados na organização? De que forma o conhecimento está disponível a todos os membros da equipe? Conte um fato relacionado a isto.