

# ESTILOS DE LIDERANÇA EM PROCESSOS DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

## LEADERSHIP STYLES IN ORGANIZATIONAL CHANGE PROCESSES

Monica Pasolini\*  
Rosecler Maschio Gilioli\*\*

### RESUMO

Os desafios específicos encontrados pela inovação e pela competitividade nos ambientes que as empresas atuam, fazem com que as organizações precisem avançar disciplinada e simultaneamente em várias frentes da gestão, empreendendo e incorporando em sua rotina mudanças organizacionais nada triviais, ao mesmo tempo em que se produz e se distribui seus produtos ou serviços. Partindo disto, este estudo tem como objetivo identificar qual(is) estilo(s) de liderança são mais adequados a processos de mudanças organizacionais. Os objetivos específicos são identificar na literatura qual(is) estilo(s) de liderança são mais adequados aos processos de mudanças e criar recomendações às empresas sobre os estilos(s) mais adequados. A metodologia utilizada é de natureza qualitativa exploratória, com estratégia de dados secundários. Os resultados obtidos, com a revisão da literatura, apontam como estilos de liderança mais apropriados: o transformacional, o situacional e o estratégico. Acredita-se que este estudo possa contribuir para o aumento da base de conhecimento em liderança, particularmente no que se refere à sua aplicação prática nas empresas que buscam constantemente implementação de mudanças, fornecendo subsídios em relação à condução dos processos de mudança organizacional, identificando agentes de mudança e trabalhando para aumentar o grau de envolvimento das pessoas para diminuir o impacto destes processos de mudança.

**Palavras-chave:** Gerenciamento da Mudança. Liderança. Estilos de Liderança.

### ABSTRACT

The specific challenges encountered by innovation and competitiveness in the environments in which companies operate, make it necessary for organizations to progress disciplined and simultaneously on several management fronts, undertaking and incorporating non-trivial organizational changes into their routine, at the same time that they occur and if you distribute your products or services. Based on this, this study aims to identify which leadership style(s) are best suited to organizational change processes.

---

\* É Engenheira de Produção e Especialista em Gestão de Pessoas pela Universidade de Caxias do Sul. Possui MBA em Gestão de Processos Industriais. Especializando-se em Engenharia de Segurança do Trabalho. Atua na iniciativa privada na área de Engenharia de Processos. Universidade de Caxias do Sul. [mpasolini@ucs.br](mailto:mpasolini@ucs.br)

\*\* É Doutora e Pós Doutora em Administração: "Relação entre Práticas de Gestão de Pessoas, Modernidade Organizacional e Inovação Disruptiva". Mestrado em Administração: Marketing. Possui graduação em Administração pela Universidade de Caxias do Sul. Atualmente, é professora titular da Universidade de Caxias do Sul. Tem experiência na área de Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão de pessoas, desenvolvimento de lideranças e de equipes. Universidade de Caxias do Sul. [rgilioli@terra.com.br](mailto:rgilioli@terra.com.br)

The specific objectives are to identify in the literature which leadership style(s) are best suited to change processes and to make recommendations to companies on the most appropriate style(s). The methodology used is of an exploratory qualitative nature, with a secondary data strategy. The results obtained, with the literature review, point out as the most appropriate leadership styles: transformational, situational and strategic. It is believed that this study can contribute to the increase of the knowledge base in leadership, particularly with regard to its practical application in companies that constantly seek to implement changes, providing subsidies in relation to the conduct of organizational change processes, identifying agents change and working to increase the degree of people's involvement to lessen the impact of these change processes.

**Keywords:** Change Management. Leadership. Leadership Styles.

## **Introdução**

Entre as diversas estratégias adotadas pela indústria na busca de competitividade, segundo Tanaka, Muniz e Neto (2012), encontram-se a implantação dos projetos de melhoria contínua e inovações nos processos produtivos e administrativos. Nas inovações de processo na indústria, de acordo com Stoeckicht (2012) são métodos de produção que envolvem mudanças técnicas, equipamentos e softwares usados na transformação de insumos em produtos voltados ao planejamento e controle de produção, medição de desempenho e controle de qualidade.

A implantação destes projetos acarreta em mudanças da cultura organizacional, ou seja, na forma de trabalhar e pensar das pessoas, desde o nível de gestão até o nível operacional e de acordo com Marques, Borges e Reis (2016), mesmo quando a mudança é planejada é capaz de gerar incertezas e turbulências no ambiente da organização.

Conforme maior o tempo de trabalho na empresa, mais resistente será o indivíduo, pois mais conservador ele será. Borges e Marques (2011), destacam que as principais fontes de resistência organizacional relacionam-se a inércia estrutural, o foco limitado a mudança, a estabilidade do grupo e as relações de poder estabelecidas. Por isso, qualquer processo de mudança organizacional planejada precisa do apoio e envolvimento dos funcionários desde o planejamento até a execução obter resultados satisfatórios nos projetos implementados (BORGES; MARQUES, 2011; PAIVA; ANDRADE, 2013; MARQUES *et al.*, 2016; VARGAS; MOURA; TERRY; HORBE, 2018).

O estilo de liderança também é um fator a ser levado em consideração quando se iniciam projetos que visem mudança organizacional, para o atingimento de metas e resultados da organização. Os líderes ou gestores guiam suas equipes conforme suas características, tanto pessoais como de gestão e a partir delas, exercem influência positiva

ou negativa nos processos de mudança que ocorrem em suas organizações (POLICARPO; BORGES, 2016; VARGAS *et al.*, 2018). Desta forma, em cada departamento deve ser avaliado qual é o grau de comprometimento com as mudanças e quais as causas de projetos que tiveram sucesso e de outros que fracassaram.

Os desafios específicos encontrados pela inovação e pela competitividade nos ambientes que as empresas atuam, de acordo com Vieira e Quadros (2016), fazem com que as organizações precisem avançar disciplinada e simultaneamente em várias frentes da gestão, empreendendo e incorporando em sua rotina mudanças organizacionais nada triviais, ao mesmo tempo em que se produz e se distribui seus produtos ou serviços. As empresas mudam para se adaptar às influências externas, inovando e redefinindo suas estruturas. Nesse contexto, Qualharini, Fernandes, Fernandes e Santos (2016) destacam que as empresas que conseguem entender melhor o mercado e suas evoluções e a partir disso, identificar oportunidades de desenvolver projetos de mudanças em sua estrutura para atender da melhor forma seu cliente, serão as mais competitivas em seu segmento.

Associado a isto, Oliveira, Possamai e Dalla Valentina (2015) consideram que a liderança em pessoas se torna fundamental como pilar de sustentação da liderança tecnológica e de mercado, uma vez que o acesso à tecnologia e métodos é feito com o aporte do conhecimento, ação e postura das pessoas. Diante deste cenário, a própria liderança tem se modificado nos últimos tempos, visto que são vários os desafios da gestão e os arranjos organizacionais que deles surgem, que não são encontrados prontos no mercado, mas sim, devem ser construídos, negociados e aprovados entre as partes envolvidas (QUADROS, 2016).

Este artigo tem como premissa analisar estilos de liderança existentes na literatura e sua relação com processos de mudanças. Para isso, o trabalho está estruturado em capítulos. No capítulo 2, é apresentado o referencial teórico com conceitos de mudança e gerenciamento de mudança, estilos de lideranças relacionados a processos de mudança. O capítulo 3 apresenta o instrumental metodológico relacionado à pesquisa bibliográfica. O capítulo 4 destaca os principais estilos de liderança relacionados a processos de mudança, tendo como base a revisão teórica. Por fim, o capítulo 5 dedica-se aos comentários finais.

## **1 Referencial teórico**

Neste capítulo estão apresentados conceitos de mudança, gerenciamento da mudança e estilos de liderança relacionados à processos de mudança.

## **1.1 Conceitos de mudança**

Nos dias atuais, de acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), nenhuma empresa está em uma situação particularmente estável. Mesmo aquelas tradicionalmente estáveis, que ocupam uma fatia de mercado dominante em sua área, precisam mudar. Segundo estes autores, mudança significa alteração no modo de fazer as coisas e existem seis principais forças para a mudança: i) natureza da força de trabalho; ii) tecnologia; iii) choques econômicos; iv) competição; v) tendências sociais e; vi) política internacional.

Para Nery (2016), existem o contexto externo e o interno que causam impactos nos processos e estratégias de implantação de mudanças. Os aspectos externos à organização dizem a respeito à economia, política, regulação e sociedade, e influencia o desempenho da organização impulsionando as mudanças de conteúdo, como exemplo, as orientações estratégicas e reestruturações organizacionais. Já o contexto interno de mudança é caracterizado aos aspectos relacionados à estrutura, cultura, histórico, poder e política da organização.

Da mesma forma, Cançado Santos (2014) e Marras (2017) elencam que a mudança atinge aspectos quantitativos e qualitativos. Nos quantitativos destacam que a empresa é atingida por vetores internos de forças da mudança, que modificam valores, comportamentos, processos e resultados na medida que agrega novos funcionários e equipamentos. Do exterior recebe *impulsos* que fazem com que a organização compartilhe transformações de mercado, de preços, de qualidade e de produtos.

Robbins *et al.* (2010), destacam que as mudanças planejadas, são as intencionais e orientadas a objetivos, buscando melhorar a capacidade da organização de se adaptar às mudanças em seu ambiente e também visa mudar o comportamento dos funcionários.

Para Marras (2017), a mudança tem por objetivo ampliar o sistema decisório até os menores níveis organizacional, dando aos grupos de trabalho o poder e a autonomia de como realizar suas tarefas, com credibilidade e encorajando sua criatividade. Ainda segundo este autor, os efeitos a longo prazo da mudança são mais importantes do que os de curto prazo, porém a maioria das pessoas não leva em consideração o futuro distante ao envolver-se na mudança. Também destaca que é mais apropriado a organização preparar-se para a mudança e aceitá-la do que fazer com ela seja imposta.

Em síntese, de acordo com Borges e Marques (2011) a literatura mostra que os processos de mudança são inevitáveis. Além disso, o fenômeno da resistência é um fator potencial. Entretanto, as perspectivas de sucesso ou fracasso dessas iniciativas têm muito a ver com a forma como as mudanças são gerenciadas. Mudança é inevitável à medida

que as empresas lutam pela sobrevivência e participação de mercado (APPELBAUM; DEGBE; MACDONALD; NGUYEN-QUANG, 2015).

## **2.2 Gerenciamento da mudança**

De acordo com Marras (2017), gerenciar mudanças na organização é um dos maiores desafios, não tanto pelas transformações tecnológicas, de processos ou de outros fatores que atingem as empresas no dia a dia, mas sim por aquelas que focam o ser humano. O ser humano é muito susceptível às mudanças, tornando-se quase sempre, e involuntariamente, resistente a elas.

Para Marras (2017) o processo de mudança apresenta um alto grau de dificuldade no seu gerenciamento. Ao mesmo tempo que a empresa precisa implementar mudanças para adaptar-se as novas realidades ou antecipar-se em relação aos seus mercados que atua, os indivíduos, inicialmente apresentam-se favoráveis, porém tendem a resistir à medida que as mudanças ocorrem.

Borges e Marques (2011), concluíram em seu estudo, demonstrando estatisticamente que a mudança organizacional, satisfação no trabalho e comprometimento, estão correlacionados. Assim, funcionários comprometidos e satisfeitos, tendem a apoiar mais os processos de mudança do que aqueles com sentimentos opostos, de insatisfação e descompromissados. Desta forma, identificar os funcionários satisfeitos e comprometidos e torna-los agentes de mudança tende a ser uma forma positiva para atingir os resultados esperados com as mudanças.

A mesma análise é feita por Robbins *et al.* (2010), que afirmam que a resistência a mudança pode ser positiva e levar a discussões abertas e ao debate. Neste sentido, os agentes de mudança também podem usar a resistência para transformar a mudança e encaixá-la nas preferências de outros membros da organização. Do contrário, tratam a resistência apenas como ameaça.

Para superar e gerenciar as mudanças e suas resistências, Robbins *et al.* (2010), propõem oito táticas para os agentes de mudança exercerem:

- a) educação e comunicação: comunicar a lógica da mudança, pois combate os efeitos da falta de informação e da comunicação deficiente e pode ser útil para apresentar a necessidade da mudança de maneira apropriada;
- b) participação: é difícil uma pessoa resistir a mudança se fizer parte de sua decisão;

- c) apoio e comprometimento: aconselhar o funcionário quando tem baixo comprometimento emocional com a mudança, sugerindo treinamento em novas habilidades, terapia;
- d) desenvolver relações positivas: as pessoas se dispõem mais a aceitar as mudanças se confiam nas pessoas que estão a frente da implementação;
- e) implementando mudanças de forma justa: é importante demonstrar para os funcionários a razão para a mudança e fazer com que percebam ela como sendo coerente e justa;
- f) manipulação e cooptação: manipulação se refere as tentativas de influência disfarçada, distorcendo fatos para torná-los mais atraentes ou criar falsos rumores, exemplo disso, a empresa informar que irá fechar alguma de suas unidades, caso seus funcionários não aceitem o corte de salários. Já a cooptação, é a mistura de manipulação com participação. Neste caso, um exemplo é “subornar” os líderes dos grupos de resistência, para obter apoio na mudança. As duas situações não devem ser feitas em um processo de mudança;
- g) selecionando pessoas que aceitam mudanças: algumas pessoas tem atitudes mais positivas com relação às mudanças do que outras, e essas pessoas são abertas a experiências, são flexíveis e estão dispostas a assumir riscos. Neste caso as organizações podem facilitar a mudança ao selecionar pessoas com este tipo de perfil;
- h) coerção: uso de ameaças diretas ou força sobre os resistentes.

Para administrar a mudança organizacional, Robbins *et al.* (2010) e Matos (2016) e Marras (2017), destacam o modelo de três etapas de Lewin: i) descongelamento; ii) movimento e; iii) recongelamento.

Na primeira fase do descongelamento, é fazer com que os funcionários reflitam sobre o sistema atual, com o objetivo de desarmar velhos paradigmas, demonstrando a situação inadequação para o momento. A fase seguinte do movimento é quando a mudança é introduzida, onde o funcionário conhece o novo paradigma e se identifica. Neste momento as energias devem ser concentradas na aceitação dos novos valores, atitudes e comportamentos, internalizando as mudanças propostas. A terceira fase, do recongelamento, o objetivo é solidificar a mudança no interior do indivíduo, fazendo com

que ele enxergue que a mudança é benéfica não só para a organização, mas para si mesmo (MARRAS, 2017).

Além deste modelo, Robbins *et al.* (2010) e Matos (2016), destacam o modelo de gerenciamento da mudança de Kotter, que consiste em oito passos, descritos por Robbins *et al.* (2010), como complemento das três etapas de Lewin. Os passos são descritos na sequência:

- a) estabelecer um sentido de urgência por meio da criação de uma razão convincente de que a mudança é necessária;
- b) formar uma equipe com força suficiente para liderar a mudança;
- c) criar uma visão direcionada para a mudança com estratégias para atingi-la;
- d) comunicar a visão da mudança para toda a organização;
- e) dar autonomia para outros indivíduos buscarem a visão, removendo barreiras à mudança e incentivando riscos e o procura de soluções criativas para os problemas;
- f) criar, planejar e recompensar objetivos atingidos de curto prazo que encaminhem a organização para a concretização da mudança;
- g) consolidar as melhorias, reavaliar as mudanças e fazer os ajustes necessários nos novos programas;
- h) reforçar as mudanças por meio da demonstração do relacionamento entre os novos comportamentos e o sucesso da organização.

Desta forma, o modelo de Kotter, orienta com mais detalhes como deve ser a sequência de implantação da mudança em uma organização.

### **2.3 Estilos de liderança relacionados à processos de mudança**

De acordo com Oliveira *et al.* (2015), o mundo atual é marcado por mudanças acentuadas e contínuas. O líder pode afetar indiretamente os resultados do trabalho dos empregados, estimulando um clima em que a mudança é valorizada (POEL; STOKER; VAN DER ZEE, 2012). Neste contexto, a liderança é caracterizada por ser um processo de criação de mudança, de fazer acontecer, criando um ambiente onde as pessoas estejam energizadas e motivadas para desafios e resultados. Neste mesmo sentido, Qualharini *et al.* (2016), destacam que as organizações precisam de gestores capazes de transmitir a mensagem correta de estratégia da empresa, observar o que as cercam e entender os

processos de cada projeto de mudança. Sendo assim, o líder precisa possuir características que permitam identificar os cenários de cada projeto, o mercado, os indivíduos de sua equipe para obter resultados satisfatórios, pois o processo de mudar o ambiente em sua volta não é trivial.

Assim, Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2012) e Cruz e Frezatti (2014) e Barbosa (2015) e Holten e Brenner (2015) e Kesting, Ulhol, Song e Niu (2015) e Oliveira *et al.* (2015) e Qualharini *et al.* (2016) e Oliveira (2018), destacam os estilos de liderança do modelo transformacional-transacional. Na sequência é explicado o estilo transformacional e transacional:

- a) o estilo de liderança transformacional é caracterizado por líderes que conseguem transformar o meio que estão inseridos e dar uma nova forma à realidade. São visionários, estrategistas e carismáticos. Eles constroem sentimento de identidade comum no grupo com propósitos coletivos. Além disso, provê desafios e engajamento dos seus subordinados, estimula a formação de visão, análise crítica, avaliação de situação para implementar mudanças e geração de soluções criativas. Também desenvolve individualmente os membros de sua equipe através de feedbacks positivos, treinamentos e orientação;
- b) o estilo de liderança transacional se difere do transformacional, pois está fortemente relacionado com a autoridade burocrática. Os líderes se caracterizam por estabelecer processos de trocas com base no cumprimento de obrigações e não individualiza a necessidade de cada membro da equipe e do desenvolvimento pessoal dos mesmos. Os liderados são recompensados, com o líder ganhando força atendendo as expectativas dos seguidores. Os líderes deste estilo monitoram o desempenho e corrigem os erros dos seus liderados, via feedbacks negativos ou repressões.

Nestes dois conceitos de liderança, percebe-se que para haver mudanças positivas dentro de uma organização, o líder deve ter características da liderança transformacional (DAY, 2014; APPELBAUM *et al.*, 2015), é frequentemente retratada como o estilo de liderança mais eficaz em um contexto onde a mudança é proeminente. Líderes transformacionais são capazes de promover a mudança e o crescimento expressando uma visão clara dos objetivos futuros (POEL *et al.*, 2012). Já o tipo de liderança transacional é especialmente aplicado a situações ou ambientes nos quais se deseja gerenciar a rotina



do dia a dia, não se preocupando com o crescimento futuro da organização, com um todo, através da melhor performance dos funcionários (CRUZ; FREZATTI, 2014; BARBOSA, 2015; OLIVEIRA *et al.*, 2015; QUALHARINI *et al.*, 2016; OLIVEIRA, 2018).

Também destaca-se na literatura o estilo de liderança situacional, que de acordo com Blanchard, Zigarmi e Zigarmi (1996) e Gil (2010) e Chiavenato (2012) e Qualharini *et al.* (2016) o líder deve entender o cenário da situação, a cultura da organização, o momento e os fatores que o influenciam a assumir comportamentos compatíveis que mais se adequem a cada situação. A relação entre liderança e liderados passa por quatro fases, que se sucedem à medida que os funcionários adquirem maturidade. Na fase inicial, o líder orienta como deve ser realizado o trabalho. Já na segunda fase, o líder orienta no trabalho e no comportamento de seus liderados. Na terceira fase, o líder dá maiores responsabilidades para seus liderados e diminui a orientação de como realizar a tarefa, deixando-os a definir seu método de trabalho. Na última fase, o líder apenas supervisiona o seu liderado, visto que ele já tem domínio de suas tarefas e conseguem se dirigir sozinhos. Este estilo de liderança é dinâmico e flexível. O líder que adota este modelo, estará continuamente avaliando sua equipe e mudando seu estilo de liderança. Desta forma, pode-se dizer, que para processos de mudança este estilo tende a ter resultados satisfatórios.

Besen, Tecchio e Fialho (2017), destacam o modelo de liderança autêntica, que é baseada em princípios, valores e ética. Este modelo é uma construção recente, que surgiu da ligação de vários aspectos da liderança, questões éticas e comportamento organizacional positivo. Diante do cenário mundial, de desafios e oscilações, é necessário um enfoque renovado da liderança, que restabeleça a confiança, esperança e otimismo frente as situações desafiadoras e críticas. Os autores destacam que o líder autêntico pode fazer a diferença nas organizações, pois por meio de suas ações, ele colabora para que as pessoas encontrem através de uma maior consciência o significado e a conexão no trabalho. Este líder promove relações transparentes, tomadas de decisão que resultam em confiança e comprometimento entre os seguidores, onde favorece processos de mudança para a criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento na empresa.

Kesting *et al.* (2015), afirmam que os estilos de liderança impactam diretamente nos processos de inovação em uma organização, que consequentemente são processos de mudança. Estes autores destacam também o estilo de liderança estratégica, liderança carismática e interativa, como positivos na implementação de inovações incrementais. A seguir são explanados os estilos:

- a) liderança estratégica: se concentra em executivos que têm responsabilidade por uma organização. Por um lado, os líderes estratégicos moldam o ambiente organizacional criando estruturas organizacionais, processos e uma cultura que apoie a inovação. Por outro lado, servem importantes papéis de inovação na medida em que promovem novas ideias na fase de conceituação para a fase de desenvolvimento e comercialização. Além disso, dedicam um tempo considerável para discutir questões técnicas e projetos detalhados. Os líderes estratégicos possuem a habilidade de antecipar, prever, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar em equipe, e assumem riscos. A liderança estratégica geralmente facilita a inovação das capacidades funcionários;
- b) liderança carismática: um senso de identidade coletiva é essencial para ser um líder carismático. No que diz respeito aos meios de liderança, há alguma indicação empírica sólida de que líderes carismáticos lideram projetos de inovação principalmente com base em seu “comportamento, crenças e exemplo pessoal. Os líderes carismáticos geralmente atraem seguidores visualizando promissor futuro, em vez de criar insatisfação com o status quo. Há ampla evidência de que a liderança carismática pode aumentar o comprometimento, gerar energia, e direcionar os indivíduos para novos objetivos, valores ou aspirações;
- c) liderança interativa: apresenta como características centrais o incentivo à participação, a difusão generalizada de informações e a energia. Além de esforços para aumentar a autoestima dos funcionários em diferentes tarefas. Ele capacita os outros a inovar, coopera com eles para inovar e mostra-lhes como se tornar líderes de inovação na própria organização. Líderes interativos também utilizaram táticas cooperativas para direcionar as atividades aos funcionários capacitados. A liderança interativa é particularmente adequada para encorajar os seguidores a participar e contribuir, e que isso tem um efeito positivo sobre o clima de inovação, elevando o nível geral de entusiasmo para mudanças.

O estilo de liderança participativa é destacado por Poel *et al.* (2012) e Kesting *et al.* (2015), como sendo a de um líder que compartilha a tomada de decisão com seus liderados, estimula os funcionários a expressar sua perspectiva sobre os processos de

trabalho. Mencionam como uma liderança orientada para a mudança e, portanto, também pode ser um estilo de liderança muito adequado em um contexto organizacional. Eles associaram positivamente a liderança participativa com resultados positivos de trabalho dos funcionários, como satisfação no trabalho, eficácia e redução de conflitos. Os líderes participativos conseguem incentivar a inovação em nível de equipe, envolvendo-se cedo e permanecendo envolvidos durante todo o projeto, mas dando aos membros da equipe a liberdade de desenvolver novas soluções ao decorrer deste período.

### **3 Método de pesquisa**

Este estudo está caracterizado por uma pesquisa qualitativa. O nível está definido como exploratório, a estratégia de dados secundários, ou seja, pesquisa em documentos ou estudos já desenvolvidos a respeito do tema alvo.

Segundo Roesch (2005, p. 154): a pesquisa qualitativa “é um método que procura melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção”.

Já para Casarin e Casarin (2012, p. 32) a pesquisa qualitativa: “explora uma metodologia predominantemente descritiva, deixando em segundo plano modelos matemáticos e estatísticos. Nesse tipo de pesquisa, a quantificação dos objetos estudados não é priorizada”.

Conforme Casarin e Casarin (2012, p. 40) a pesquisa de nível exploratório:

Tem como objetivo proporcionar um conhecimento sobre determinado problema ou fenômeno. Muitas vezes, trata-se de uma pesquisa preparatória acerca de um tema pouco explorado ou, então, sobre um assunto já conhecido, visto sob uma nova perspectiva, e que servirá como base para pesquisas posteriores, de cunho mais quantitativo.

Para Marconi e Lakatos (1999, p. 87) as pesquisas de nível exploratório:

São investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Para Cervo, Bervian e Silva (2006, p. 64) “a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes”. Ainda conforme os autores este nível de pesquisa “requer um

planejamento bastante flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou de uma situação”.

A estratégia de pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. A pesquisa bibliográfica utiliza-se fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto. Compõe a pesquisa bibliográfica publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico e meios de comunicação orais (rádio, gravações em fitas magnéticas e audiovisuais, incluindo filmes e televisão) (MARCONI; LAKATOS, 1999).

Já a Pesquisa Documental utiliza materiais que não receberam tratamento analítico, ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Fazem parte documentos, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações, relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas (MARCONI; LAKATOS, 1999).

#### **4 Desenvolvimento da pesquisa e análise e interpretação dos resultados**

Gestão de mudanças refere-se ao processo de mudar algo na organização e de acordo com Voet (2014) envolve planejamento, coordenação, organização e direção dos processos pelos quais a mudança é implementada. Além disso, os gestores devem instigar a motivação dos funcionários, pois o apoio deles é crucial para o sucesso da implementação de uma mudança organizacional, portanto, para ser bem-sucedida requer que a liderança seja promulgada. Desta forma, Mitchell (2013) destaca que antes de embarcar na mudança, os gestores devem considerar seus pontos fortes e fracos em termos de suas habilidades de liderança, porque estas podem afetar o resultado de um projeto de mudança.

Yukl (2012) destaca que comportamento orientado para a mudança é um destaque sobre liderança eficaz. Para o comportamento orientado para a mudança, os objetivos são aumentar a inovação, aprendizagem e adaptação ao ambiente externo, também para promover e defender os interesses da equipe ou organização, articulando uma inspiração e encorajando a inovação e incentivando aprendizado coletivo. Explicar porque a mudança é urgentemente necessária é uma chave do comportamento de liderança em teorias de gestão de mudanças. Os líderes podem fornecer informações mostrando como unidades de trabalho ou concorrentes similares têm melhor desempenho. A necessidade

de mudança implica em aumentar a conscientização dos problemas sem criar um nível de sofrimento, de negação ou aceitação fácil, mas ineficaz.

A partir da revisão teórica, realizada no capítulo 2 deste estudo, destacou-se os principais estilos de liderança que são apropriados quando associados aos processos de mudança organizacional, sendo eles o transformacional, o situacional e o estratégico.

#### **4.1 Estilo de liderança transformacional**

O estilo de liderança transformacional é o mais citado nos estudos como sendo o principal promissor quando o tema é gestão da mudança dentro da organização. De acordo com Morales, Barrionuevo e Gutiérrez (2012) e McCleskey (2014) e Yahaya e Ebraim (2015) e Yasir *et al.* (2016), a liderança transformacional torna-se o motor e transmissor de cultura inovadora e de disseminação de conhecimento orientado a buscar o melhor desempenho possível da organização. O exemplo da liderança transformacional comprometida aos objetivos da organização e sua internalização em seus seguidores procura incentivar o comprometimento com resultados por parte dos membros da organização. Além disso, líderes transformacionais têm carisma, fornecem inspiração e promovem a estimulação intelectual. Este estilo permite que as organizações aprendam através experimentação, exploração, comunicação e diálogo. Mais especificamente, a liderança transformacional alimenta as organizações aprendendo promovendo a estimulação intelectual e fornecendo motivação racional e autoconfiança entre os membros da organização. Ele encoraja modelos mentais compartilhados em organizações tecnológicas que favorecem a aprendizagem contínua e facilitam o aprendizado tecnológico e a utilização de novas tecnologias, que atualmente é amplamente importante para a continuidade dos negócios das empresas nos segmentos que atuam.

Yasir *et al.* (2016), destacam as principais características do estilo de liderança transformacional, que facilita a execução de projetos de mudança dentro das organizações:

- a) liderança confiável: é a capacidade de ganhar a confiança dos funcionários e orientá-los ao longo do caminho para alcançar objetivos coletivos;
- b) cultura inovadora: é a capacidade do líder em incentivar atividades inovadoras e estabelecer normas de inovação;
- c) desenvolver novas lideranças: refere-se na capacidade para atrair, capacitar e reter líderes de mudança para emergir e evoluir;

- d) pensamento sistêmico: é a capacidade de reconhecer as interdependências dentro e fora da organização;
- e) comunicação eficaz: refere-se à capacidade de comunicar eficazmente horizontalmente, verticalmente e com os clientes dentro da organização;
- f) cultura responsável: é a capacidade de cumprir com sucesso os prazos pré-determinados e gerenciar cuidadosamente os recursos.

#### **4.2 Estilo de liderança situacional**

Os líderes desempenham um papel fundamental na criação de equipes eficazes, para implementar projetos de mudança organizacional, criando uma estrutura para orientar suas atividades e motivá-los a permanecerem focados. A formação de equipes é uma atividade contínua e é uma das principais responsabilidades do gestor que devem ser incorporadas às atividades do dia-a-dia. Wart (2013) e Dubois *et al.* (2015) destacam o estilo de liderança situacional para estes processos de mudança, em que um líder deve adaptar seu estilo de acordo com a situação da equipe. Uma análise da equipe ou da organização é o que definem as competências, atitudes e habilidades que o líder precisará trabalhar em cada situação, a fim de fornecer uma liderança eficaz.

Wart (2013) e McCleskey (2014) e Dubois *et al.* (2015) afirmam que esta abordagem é diferente de outros estilos de liderança porque salienta que um líder deve mudar o seu estilo em vez de ter um estilo fixo e dominante. O estilo de liderança situacional permite que um líder possa identificar tarefas, definir metas, determinar o nível de habilidade e maturidade de cada indivíduo ou grupo, selecionar uma abordagem de liderança adequada e modificar a abordagem à medida que a mudança evolui. Um potencial benefício da liderança situacional é a capacidade do líder de lidar com um ampla gama de situações e pessoas, e por sua vez, criar um ambiente mais individualizado e inovador, desta forma poder gerenciar projetos de mudança, delegando diferentes tarefas para cada indivíduo da equipe ou organização, tendo probabilidades maiores de obter resultados satisfatórios.

#### **4.3 Estilo de liderança estratégica**

A partir do estudo de Kesting *et al.* (2015), que define a liderança estratégica sendo para os executivos de alto escalão dentro da organização, este estilo de liderança

se torna eficaz em processos de mudança, pois estes gestores/ CEOs estratégicos (e seu poder hierárquico) pode definir o avanço da inovação organizacional e assim iniciar mudanças que criarão um futuro viável para a organização. Os autores destacam que a liderança estratégia aponta em duas direções principais: i) moldando o ambiente organizacional e criando estruturas organizacionais, processos e uma cultura que apoie a inovação e; ii) são importantes destaques para gerir a inovação na medida em que promovem novas ideias desde a fase de conceituação até para a fase de desenvolvimento e comercialização. Destacam-se as características pessoais que os líderes estratégicos precisam para se tornarem bem sucedidos sendo: habilidade de antecipar, prever, manter a flexibilidade; pensar estrategicamente e trabalhar com os outros; ter compromisso e capacidade de assumir riscos.

### **Considerações finais**

O ambiente atual é altamente competitivo e passa constantemente por transformações sociais, culturais e econômicas. Por isso, cada dia mais as organizações devem estar preparadas para atuar de maneira flexível para adaptar-se a estas transformações e adotarem as mudanças como fato corriqueiro no dia a dia. Desta maneira, precisam de uma liderança capaz, que resulte no aumento da motivação, do engajamento, da dedicação e, conseqüentemente, do desempenho dos colaboradores, visando ao crescimento profissional de ambos em paralelo ao sucesso do projeto e da empresa como um todo (QUALHARINI *et al.*, 2016). A partir disso, pode-se dizer que o objetivo geral deste estudo foi atendido de forma satisfatória, pois através da revisão bibliográfica de artigos nacionais e internacionais, foi possível identificar os principais estilos de liderança que são mais adequados a processos de mudança organizacional, destacando três melhores: o transformacional, o situacional e o estratégico.

O estilo de liderança transformacional foi um dos escolhidos como principal deste trabalho devido os pensamentos dos autores estudados desvendarem um rico acervo sobre a teoria deste estilo de liderança, que se destaca em processos de mudança organizacional. Este líder tem características composta de carisma, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada. Além disso, gera estímulo a mudanças e melhorias, *empowerment*, desenvolvimento da agilidade das equipes, inspiração para atingir resultados extraordinários e a difusão de uma visão, tomada de decisão, o foco nas soluções, via a aceitação de erros e experimentações.

A segunda escolha de melhor estilo de liderança como sendo a situacional foi porque identificou-se que para gerir processos de mudança o as habilidades que um líder precisa ter devem ser aplicáveis às necessidades das empresas atuais e pelo mercado que estão inseridas. Salientando que cenários mudam, equipes mudam, e que a vida corporativa é uma eterna roda gigante: que transforma líderes em liderados e liderados em líderes (QUALHARINI *et al.*, 2016).

O terceiro estilo de liderança, o estratégico, foi escolhido por ser o melhor para executivos de alto escalão, e sabe-se que todo processo de mudança, para ser bem sucedido deve ter apoio dos maiores níveis da organização. Desta forma, o estilo estratégico é citado na literatura como sendo inovador e como consequência instiga a realização de mudanças organizacionais para as empresas alcançarem patamares maiores ou manterem-se vivas no mercado que atuam.

A revisão demonstrou que, embora o campo da liderança é bastante complexo, paralelamente à complexidade da própria liderança, o estudo forneceu *insights* relevantes que existe correlação entre gestão da mudança e os três estilos de liderança: transformacional, situacional e estratégico. Entre os autores estudados não foram vistos evidências que algum estudo relacionou estes três estilos como eficazes em implementação de mudança organizacional.

Acredita-se que este estudo possa contribuir para o aumento da base de conhecimento em liderança, particularmente no que se refere à sua aplicação prática nas empresas que buscam constantemente implementação de mudanças, fornecendo subsídios em relação à condução dos processos de mudança organizacional, identificando agentes de mudança e trabalhando para aumentar o grau de envolvimento das pessoas e para diminuir o impacto destes processos de mudança.

Sugere-se para estudos futuros a avaliação da liderança nas empresas concomitante com a implementação de processos de mudança, identificando quais os estilos de liderança tiveram melhores resultados e comparar com os três destacados neste trabalho. Além disso, verificar quais são os pontos negativos destes três estilos, e quais treinamentos são cabíveis para melhoria contínua dos mesmos.

## **Referências**

APPELBAUM, S. H.; DEGBE, M. C.; MACDONALD, O.; NGUYEN-QUANG, T. S. Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (part one). **Industrial and commercial training**, v. 47, n. 2, p. 73-80, 2015.



BARBOSA, F. M. **Liderança e gestão da qualidade: um estudo de correlação entre estilos de liderança e princípios de gestão da qualidade**. 2015. 132 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo, São Carlos, 2015. Disponível: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18156/tde-27072015-104519/pt-br.php>. Acesso em: 25 nov. 2018.

BESEN, F.; TECCHIO, E.; FIALHO, F. A. P. Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. **Gestão e Produção**, v. 24, n. 1, p. 2-14, 2017.

BLANCHARD, K.; ZIGARMI, P.; ZIGARMI, D. **Liderança e o gerente minuto**. Rio de Janeiro: Record, 1996.

BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L. Gestão da mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. **FACES Journal**, v. 11, n. 1, p. 95-113, 2011.

CANÇADO, V. L.; SANTOS, T. M. C. Reação à mudança organizacional: a implantação do Lean Thinking na empresa Beta. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 14, n. 1, p. 100-125, 2014.

CASARIN, H. D. C. S.; CASARIN, S. J. **Pesquisa Científica: da teoria à prática**. Curitiba: IBPEX, 2012.

CERVO, A.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

CHIAVENATO, I. **Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração**. São Paulo: Manole, 2012.

CRUZ, A. P. C. da.; FREZATTI, F. Estilo de liderança, sistema de controle gerencial e inovação tecnológica: papel dos sistemas e crenças, interativo, diagnóstico e de restrições. *In: ENCONTRO DA ANPAD, 38., Anais[...]*, Rio de Janeiro, 2014.

DAY, D. V.; FLEENOR, J. W.; ATWATER, L. E.; STURM, R. E.; MCKEE, R. A. Advances in leader and leadership development: a review of 25 years of research and theory. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 63-82, 2014.

DUBOIS, M.; HANLON, J.; KOCH, J.; NYATUGA, B.; KERR, N. Leadership styles of effective project managers: techniques and traits to lead high performance teams. **Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing**, v. 7, n. 1, p. 30-46, 2015

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

HOLTEN, A. L.; BRENNER, S. O. Leadership style and the process of organizational change. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 36, n. 1, p. 2-16, 2015.

KESTING, P.; ULHOL, J. P.; SONG, L. J.; NIU, H. The impact of leadership styles on innovation management – a review and a synthesis. **Journal of Innovation Management**, v. 3, n. 1, p. 22-41, 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2017.

MARQUES, A. L.; BORGES, R.; REIS, I. C. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 41-58, 2016.

MATOS, J. R. **Construção da resistência à mudança organizacional na relação entre agentes**. 2016. 110 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2016. Disponível: <http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/2847>. Acesso em: 25 nov. 2018

MCCLESKEY, J. A. Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. **Journal of Business Studies Quarterly**, v. 5, n. 4, p. 117-130, 2014.

MITCHELL, G. Selecting the best theory to implement planned change. *Nursing Management*, v. 20, n. 1, p. 32-37, 2013.

MORALES, V. J. G.; BARRIONUEVO, M. M. J.; GUTIÉRREZ, L. G. Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 1, p. 1040-1050, 2012.

NERY, V. F. **Atributos da mudança organizacional: sua influência sobre as atitudes, as respostas comportamentais e o bem-estar no trabalho**. 2016. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Disponível: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/20976>. Acesso em: 25 nov. 2018

OLIVEIRA, M. A. de.; POSSAMAI, O.; DALLA VALENTINA, L. V. O. Perfil e tendências da liderança em uma empresa brasileira líder mundial de mercado. **Production**, v. 25, n. 2, p. 379-390, 2015.

OLIVEIRA, S. M. de. *Estilos e esquemas cognitivos, estilos de liderança e a adoção de inovações gerenciais: comparando líderes de diferentes gerações*. 2018. 183 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018. Disponível: <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/25937>. Acesso em: 25 nov. 2018

PAIVA, D. S.; ANDRADE, J. C. S. Resistências à mudança organizacional: análise do processo de implantação do sistema de gestão integrada no SENAI-BA. **Revista Administração UFSM**, v. 6, n. 3, p. 614-632, 2013.

POEL, F. M. de.; STOKER, J. I.; VAN DER ZEE, K. I. Climate control? The relationship between leadership, climate for change, and work outcomes. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 4, p. 694-713, 2012.

POLICARPO, R. V. S.; BORGES, R. S. G. Mudança organizacional: os efeitos dos estilos de liderança no comportamento dos trabalhadores. **Economia e Gestão**, v. 16, n. 45, 2016.

QUALHARINI, E. L.; FERNANDES, J. L.; FERNANDES, A. S. C.; SANTOS, L. A. A liderança como fator das mudanças no mercado de óleo e gás. **Revista Augustus**, v. 21, n. 41, p. 25-39, 2016.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. São Paulo: Atlas, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice, 2010.

STOECKICHT, I. P. **Gestão estratégica do capital intelectual orientado à inovação em empreendimentos de engenharia civil**. 2012. 157 f. Tese (Doutorado em Engenharia Civil) - Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2012. Disponível: [http://ole.uff.br/wp-content/uploads/sites/461/2018/10/tese\\_doutorado\\_ingrid\\_paola\\_stoeckicht.pdf](http://ole.uff.br/wp-content/uploads/sites/461/2018/10/tese_doutorado_ingrid_paola_stoeckicht.pdf). Acesso em: 25 nov. 2018

TANAKA, W. Y.; MUNIZ JR., J.; NETO, A. F. Fatores críticos para implantação de projetos de melhoria contínua segundo líderes e consultores industriais. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 7, n. 1, p. 103-121, 2012.

VACCARO, I. G.; JANSEN, J. J. P.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. Management innovation and leadership: the moderating role of organizational size. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 1, p. 28-51, 2012.

VARGAS, K. S.; MOURA, G. L.; TERRY, R. M.; HORBE, T. A. N. Relação entre estilo gerencial e capacidade organizacional para mudança: perspectivas e desafios de uma empresa do setor de implementos rodoviários. **FACES Journal**, v. 17, n. 1, p. 8-28, 2018.

VIEIRA, G.; QUADROS, R. Abrindo a caixa preta da mudança organizacional para a inovação tecnológica. **Desafio Online**, v. 4, n. 2, p. 63-79, 2016.

VOET, J. V. D. The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. **European Management Journal**, v. 32, n. 1, p. 373-382, 2014.

WART, M. V. Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. **Public Administration Review**, v. 73, n. 4, p. 553-565, 2013.

YAHAYA, R.; EBRAHIM, F. Leadership styles and organizational commitment: literature review. **Journal of Management Development**, v. 35, n. 2, p. 190-216, 2016.

YASIR, M.; IMRAN, R.; IRSHAD, M. K.; MOHAMAD, N. A.; KHAN, M. M. Leadership styles in relation to employee's trust and organizational change capacity: evidence from non-profit organizations. **SAGE Open**, v. 6, n. 4, p. 1-12, 2016.

YUKL, G. Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. **Academy of Management Perspectives**, v. 26, n. 4, p. 66-85, 2012.