

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

LIDERSHIP ROLE IN CHANGE AND ORGANIZATIONAL LEARNING PROCESS: MULTI-CASE STUDY IN THE LASTING COMPANIES OF THE METAL-MECHANICAL INDUSTRY IN MARAU, RS, BRAZIL

Marlon Bissani Cucchi¹
Paulo Fernando Pinto Barcellos²

RESUMO

As organizações contemporâneas precisam adaptar-se ao ambiente para se manterem competitivas e inovadoras no mercado. Diante disso, a competitividade das organizações está condicionada à capacidade de gestores e líderes perceberem a mudança e agirem no sentido de adaptar suas organizações adequadamente. Portanto, para que estas sejam duradouras são necessários líderes capazes de enfrentar a mudança, estabelecer objetivos claros, transformar o comportamento da equipe e desenvolver novas capacidades individuais e coletivas dentro de um processo contínuo de aprendizagem. 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, Brasil. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória qualitativa, utilizando abordagem multicaso, com entrevista individual em profundidade como técnica de coleta de dados. Foram entrevistados o líder e seguidor direto das três empresas mais duradouras do setor pesquisado, identificadas como Alfa, Beta e Gama, com 50, 40 e 22 anos de existência, respectivamente. As principais contribuições do estudo referem-se ao papel da liderança no processo de mudança e aprendizagem. Os resultados sugerem que, no processo de mudança, o líder contribui pelo exemplo, humildade, empatia, motivação, orientação, convencimento, comunicação, controle e envolvimento. Quanto ao processo de aprendizagem, o líder contribui ao propiciar situações de crescimento pessoal, preparar alguém para substituí-lo, estimular o compartilhamento da experiência individual e organizar 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 in the market. Therefore, organizations competitiveness is conditioned to managers and leaders capacity to perceive change and act in order to adapt them accordingly. Thus, for long lasting organizations to exist, leaders able to face change, establish clear goals, transform the team's behavior, and develop new individual and collective capabilities along a continuous learning process are needed. In this context, the main goal of this study is to investigate the role of leadership in the process of change and organizational learning in long lasting companies of the metal-mechanical sector in Marau, RS, Brazil.

¹ Faculdade da Associação Brasileira de Educação - FABE

² Universidade de Caxias do Sul - UCS

Therefore, an exploratory and qualitative search was developed, using the multi-case approach with in-depth individual interviews as data collection technique. The leader and his direct subordinate of the three most enduring companies in the metal-mechanical sector were interviewed, here identified as Alfa, Beta and Gama, with 50, 40 and 22 years of existence, respectively. The main contribution of the study refers to the leadership role in the change and learning process. Results suggest that, in the change process, the leader contributes with the example, humility, empathy, motivation, orientation, conviction, communication, control and involvement. Regarding the learning process, the leader contributes by providing personal growth situations, preparing someone as his backup, stimulating personal experience sharing, and organizing actions for knowledge acquisition and leveling among team members.

Keywords: Organizational Learning; Leadership; Organizational Change.

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 por indivíduos (DE GEUS, 1999). Diante disto, são as pessoas que contribuem para a durabilidade das empresas. Collins (2001) buscou a resposta para a pergunta “o que impulsiona uma empresa 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). 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, foram identificados 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 indicam 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 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).

Este estudo pretende contribuir com os aspectos teóricos na medida em que explora o papel da liderança no processo de mudança e aprendizagem organizacional, com investigação inserida no setor metalmeccânico de Marau, RS, Brasil. O campo de estudo destaca-se pelo número de empresas cadastradas no município, qualidade de vida da população e perfil empreendedor.

2 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Galbraith e Lawler (1995) abordam que, historicamente, grande parte das estruturas organizacionais e práticas gerenciais foram projetadas para funcionar em ambiente estável. Prevalencia um ambiente de natureza previsível, que favorecia uma visão conservadora da realidade, e enfatizavam-se padrões e normas rígidas. A principal exigência feita aos funcionários era trabalhar, obedecer ao chefe e seguir as regras. A responsabilidade do líder era

pensar e agir sobre a organização enquanto ao funcionário cabia a execução do trabalho e o andamento das 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; 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 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.

Além dos estudos sobre as características do líder, há estudos sobre o papel do líder das organizações como Bass (1990), Zaleznik (2004) e Kotter (2000). 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, 2004; KOTTER, 2000).

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. Neste sentido, os comportamentos da liderança transformacional têm-se mostrado significativos 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 para atingir 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). Conforme Bass (1999), os líderes 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 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 incentiva-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).

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. 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).

Mudança organizacional

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 nossos sentimentos e emoções; tanto pode ser usado 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.

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 (NEIVA, 2004; SOUZA, VASCONCELOS & BORGES-ANDRADE, 2009).

A liderança geralmente é apontada como um dos principais motores da implementação da mudança organizacional (HEROLD et al. 2008; HIGGS & ROWLAND, 2011). Há estudos sobre a gestão da mudança organizacional que apresentam relação com a liderança como Yukl (2006), Nadler e Tushman (1990). 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 esforços individuais e 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 orientado para a tarefa (BASS, 1990). 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).

Nadler e Tushman (1990) destacam que os comportamentos orientados para a tarefa e comportamentos orientados à pessoa são a chave para influenciar a mudança organizacional. Em pesquisas sobre os comportamentos de liderança orientada à pessoa e orientada à tarefa, foi identificada sua importância para a equipe cumprir as atividades, principalmente para atingir metas e motivá-la nos cargos que envolvem a supervisão e orientação dos trabalhos (CASIMIR, 2001).

Kotter (1995) afirma 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, os 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).

Kotter (1995) alega que durante a execução, os líderes devem mobilizar os membros da organização para aceitar e adotar iniciativas de mudança 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).

A literatura indica que o comprometimento organizacional e o envolvimento são 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-la funcionar. 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.

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 vertentes: aprendizagem organizacional e organizações que aprendem (ARGYRIS & SCHÖN, 1996; DIXON, 1994; SCHEIN, 2009; SENGE, 1990). O fenômeno da aprendizagem tem sido focalizado pelas teorias psicológicas e essa base teórica tem fornecido 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 para 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 que “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). Alertando para esquecer as antigas ideias sobre liderança, Senge (1990) afirma que 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, que impactam 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, ideias que Peter Senge descreve, mas nunca desenvolveu plenamente.

Para Levitt e March (1988) a aprendizagem organizacional baseia-se em três observações clássicas. A primeira é que o comportamento em uma organização é baseado em rotinas, onde a ação ocorre em uma lógica de adequação mais do que em uma lógica de intenção. 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.

A aprendizagem organizacional é um processo dinâmico de criação, aquisição, partilha e aplicação do conhecimento (GARCÍA-MORALES, JIMÉNEZ-BARRIONUEVO & GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, 2012). Há pesquisadores que acreditam ser a aprendizagem organizacional um processo social 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 na compreensão da natureza e dos modelos de aprendizagem nas organizações. Estudos recentes comprovam que a aprendizagem organizacional continua sendo um desafio (ANTONACOPOULOU, 2008b). Este desafio torna-se mais importante considerando o papel da aprendizagem organizacional como vantagem competitiva nas organizações (LANTEENMAKI, OIVONEN & MATTILA, 2001). Estes conceitos encorajam as organizações para se adaptar às mudanças ambientais frequentes e abster-se de erros de repetição para assimilar processos de aprendizagem e tirar lições das experiências com que as organizações se deparam (ELLIS & DAVIDI, 2005).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Cooper e Schindler (2003, p. 26) afirmam que o estudo de caso “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 método mais adequado ao objetivo proposto é o estudo de casos múltiplos.

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 autor defende que o projeto qualitativo é o momento em que o pesquisador irá descrever um problema de pesquisa, visando à compreensão e exploração de um conceito ou fenômeno.

Na primeira etapa, nomeada como introdutória, foram contatadas as três empresas mais duradouras do setor metalmeccânico de Marau, RS, a fim de verificar seu interesse em participar do estudo. Posteriormente, foram definidos como respondentes o líder e seu subordinado direto com maior tempo de empresa. A etapa investigativa foi marcada pela realização da coleta de dados durante o mês de março de 2015, por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade. A etapa conclusiva iniciou-se em abril de 2015 com a preparação, análise e confronto dos dados coletados com a bibliografia revisada.

O instrumento de pesquisa foi construído a partir da revisão da literatura sobre os temas liderança, mudança e aprendizagem organizacional. Para determinação da estratégia de pesquisa e construção do instrumento, além da literatura abordada utilizou-se método de caráter exploratório e qualitativo com entrevista semiestruturada como a forma mais indicada para este tipo de investigação. A utilização dessa técnica investigativa é vista por Flick (2004) como uma vantagem, pois “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). Para Hair Jr. et al. (2005) é 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. 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 entender e captar a perspectiva do participante. Nesse sentido, a entrevista semiestruturada é característica de pesquisas qualitativas.

Para analisar os dados coletados foi adotada a análise 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.

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).

Durante a análise de conteúdo, este estudo buscou observar os aspectos de validação abordados por Gibbs (2009). Em decorrência, 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 se 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 à revisão de literatura contribuindo, assim, para a confiabilidade da pesquisa.

Foram utilizadas três categorias de análise, a saber: Características do Líder; Liderança do Processo de Mudança e Liderança do Processo de Aprendizagem. A categoria Características do Líder teve como base os estudos de Covey (2002), García-Morales, Jiménez-Barrionuevo e Gutiérrez-Gutiérrez (2012) e Goleman (2004). As variáveis observadas nesta categoria de análise foram: audácia do líder, formação da equipe, motivação do líder e inteligência emocional. Liderança do Processo de Mudança baseou-se em Kotter e Cohen (2002), Bass et al. (2003) e Meyer e Allen (1997). As variáveis observadas foram: visão clara dos objetivos, comunicação da mudança, mobilização dos participantes, avaliação das ações e mudança duradoura. A categoria de análise Liderança do Processo de Aprendizagem considerou as pesquisas de García-Morales, Jiménez-Barrionuevo e Gutiérrez-Gutiérrez

(2012), Senge (1999), Nonaka (1991) e Levitt e March (1988). As variáveis consideradas envolveram: mudança na forma de pensar, aquisição de conhecimento, crescimento pessoal, disseminação do conhecimento, incorporação da aprendizagem e armazenamento da informação.

Caracterização dos entrevistados e das empresas analisadas

Foram entrevistadas seis pessoas: o líder e seu subordinado direto com maior tempo de empresa nas três empresas mais duradouras do setor metalmeccânico de Marau, RS, identificadas como Alfa, Beta e Gama.

Os Entrevistados

A caracterização dos entrevistados é apresentada no quadro 1.

Quadro 1 - Caracterização dos entrevistados

Empresa	Cargo	Idade	Formação	Tempo de Empresa
Alfa	Líder	54 anos	Engenharia	23 anos
	Subordinado Direto	35 anos	Administração	16 anos
Beta	Líder	51 anos	Engenharia	21 anos
	Subordinado Direto	38 anos	Engenharia	18 anos
Gama	Líder	59 anos	Técnica	21 anos
	Subordinado Direto	35 anos	Técnica	16 anos

Fonte: Resultados da pesquisa.

O líder da empresa Alfa é o diretor de vendas, 54 anos de idade, engenheiro agrônomo, atuando na organização por 23 anos. Seu subordinado direto é gerente de contas, 35 anos, administrador, com 16 anos de empresa. Na empresa Beta, o líder é o diretor industrial, 51 anos de idade, engenheiro mecânico, com 21 anos de empresa. Seu subordinado direto é o gerente de produção, 38 anos, também engenheiro mecânico, com 18 anos de empresa. Há 21 anos que a empresa Gama foi fundada por seu sócio e diretor geral, com 59 anos de idade e formação técnica. Seu subordinado direto é líder de setor, 35 anos, também com formação técnica e 16 anos de empresa.

4 AS EMPRESAS

A empresa Alfa fabrica equipamentos para armazenagem de grãos e para a prática da suinocultura, avicultura e pecuária leiteira. Com 30.000 m² de área construída e aproximadamente 400 funcionários, foi fundada em 1979 por uma família de agricultores fabricante de equipamentos para a avicultura. Em 1998, a empresa foi adquirida por multinacional norte-americana com sede em Assumption, Illinois (EUA) pertencente a um conglomerado de empresas de tecnologia para o agronegócio. Em 2011, a empresa foi adquirida por um grupo alemão com sede em Duluth, Georgia (EUA) que fabrica e distribui, em mais de 140 países, equipamentos agrícolas com 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. A aquisição deveu-se à estratégia do grupo de fornecer todos os equipamentos necessários às etapas e processos da produção do agronegócio, incluindo agora, também, equipamentos para armazenagem de grãos e para criação de aves, suínos e gado leiteiro.

A empresa Beta, fundada em 1975 por um grupo de empresários de Marau, RS, atua no desenvolvimento de soluções de engenharia, fabricação e montagem de 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. Iniciando suas atividades com a fabricação de esquadrias metálicas, sua linha de produção foi diversificada com o início da produção de estruturas metálicas, em 1980. 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, houve a mudança do modelo de gestão, passando de empresa familiar para a governança corporativa, com a instalação de conselho de administração, conselho de sócios e conselho familiar. Além disso, esse mesmo ano marca a entrada da empresa 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 capacidade instalada da unidade industrial de Marau, RS foi duplicada, alcançando as atuais 3.500 toneladas/mês. Em 2010, a empresa forma uma *joint venture* com uma das maiores empresas de construção em aço da América Latina.

A empresa Gama, fundada em 1993 por dois irmãos que trabalhavam no segmento moveleiro, fabrica móveis de aço tendo, recentemente, entrado 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 diferenciais na fabricação, tendo a empresa investido em novos equipamentos e capacidade de produção. Em 1995, uma empresa do segmento agrícola contratou seus serviços de montagem e solda de máquinas agrícolas. Em 1996, a empresa se tornou conhecida nacionalmente pelo fornecimento de gaiolas para armazenamento de gás.

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

Características do Líder

As características do líder analisadas foram: audácia, formação da equipe, motivação e inteligência emocional.

Audácia

As características do líder da empresa Gama evidenciam-se ao abrir um negócio próprio e entrar em um novo segmento de mercado, caracterizando-se como atitude de audácia. Os líderes das três empresas analisadas apresentam características de correr risco e não desistir até alcançar a meta, com entusiasmo e energia, como identificado por Covey (2002) ao afirmar que os líderes estão voltados para o serviço, irradiam energia positiva, acreditam nas outras pessoas e encaram a vida como uma aventura.

Formação da Equipe

Nas três empresas o líder está em contato com os membros da equipe, dissemina a meta e envolve a todos, para que entendam o processo. Monitora as ações com conversas informais e reuniões.

Motivação do Líder

Na empresa Alfa, o líder provoca a equipe impondo desafios enquanto a recompensa com jantares informais na empresa Beta e possibilita o crescimento pessoal, como motivação, na Gama. Em todas as três empresas, o líder motiva através do exemplo nas ações do dia-a-dia.

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 as ações. A humildade do líder ao ouvir e respeitar a equipe foi identificada nas três empresas. O líder emocional é aquele que controla os seus sentimentos e os sentimentos dos outros (GOLEMAN, 2004).

Liderança do processo de mudança

Nesta dimensão, as variáveis analisadas foram: visão clara dos objetivos, comunicação da mudança, mobilização dos participantes, avaliação das ações e mudança duradoura.

Visão Clara dos Objetivos

Os líderes de Alfa e Beta estabelecem 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.

Comunicação da Mudança

Nas três empresas os líderes sabem vender muito bem a ideia de mudança mostrando, através de reuniões, 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 nas empresas pesquisadas acontece por meio de reuniões e conversas no dia-a-dia e o líder está próximo da equipe. Na empresa Beta, o líder aproveita atividades lá estabelecidas como diário de segurança e paradas gerais. O líder de Gama expõe aos membros da equipe dados e registros.

Mobilização dos Participantes

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, os líderes das três empresas mobilizam as equipes não com imposição, mas com

argumentos. Além disso, proporcionam oportunidade às novas gerações, motivam com palavras como “vamos lá” e dão o exemplo.

Avaliação das Ações

Os líderes das três empresas fracionam as metas até atingir o objetivo a longo prazo, propiciando que as ações possam ser avaliadas no decorrer do tempo. Também, nas empresas pesquisadas, os líderes realizam *feedback* com os membros da equipe e orientam o que precisa mudar. Em Alfa, o líder faz elogios em público como forma de motivação e reconhecimento.

Mudança Duradoura

É fundamental para as organizações tornar a mudança parte da cultura empresarial (KOTTER & COHEN, 2002), de modo que as mudanças possam ser incorporadas. Neste sentido, sempre aconteceram melhorias e adaptações nos produtos de Alfa enquanto, em Beta, são realizados grupos de melhoria e, em Gama, foram produzidos diferentes produtos ao longo da história, indicando a preocupação da liderança dessas empresas com a perpetuação da mudança.

Liderança do Processo de Aprendizagem

O líder pode aumentar a capacidade de melhoria por meio da aprendizagem e eficiência dos processos (KAPLAN & NORTON, 1996). Nesta dimensão, as variáveis analisadas foram: mudança na forma de pensar, aquisição de conhecimento, crescimento pessoal, disseminação do conhecimento, incorporação da aprendizagem e armazenamento da informação.

Mudança na Forma de Pensar

Para mudar a forma de pensar, os líderes das três empresas realizam *feedback* demonstrando, com argumentos, o que precisa melhorar e colocando-se no lugar dos membros da equipe (empatia).

Aquisição de Conhecimento

Em relação à aquisição de conhecimento, a empresa Alfa possui a escola de engenharia. Em Beta, o líder procura criar a cultura do conhecimento e, na empresa Gama, o SENAI conduz os treinamentos. As empresas se assemelham no estímulo ao compartilhamento da experiência entre os membros da equipe. Uma das deficiências da aprendizagem é “eu sou o meu cargo” (SENGE, 1999).

Crescimento Pessoal

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. Em Beta, existem programas desenvolvidos pelo departamento humano organizacional como recrutamento interno. Nas empresas Beta e Gama, o líder possibilita o rodízio de funções e setores, a fim de preparar seu subordinado direto para substituí-lo.

Disseminação do Conhecimento

A disseminação do conhecimento acontece através de reuniões técnicas nas empresas Alfa e Beta onde, também, são registrados os erros e acertos como forma de aprendizagem. Nas três empresas analisadas, o líder envolve todas as pessoas e estimula a troca de experiências no dia-a-dia.

Incorporação da Aprendizagem

O conhecimento é a única fonte segura de vantagem competitiva duradoura e as empresas de sucesso são aquelas que constantemente criam novos conhecimentos, os disseminam e incorporam (NONAKA, 1991). O líder das três empresas acompanha a incorporação da aprendizagem através da participação direta nas ações, que avalia com pesquisa junto aos agentes relacionados. Os líderes descrevem que parte da aprendizagem depende do perfil dos membros da equipe e do querer aprender. Foi constatado, ainda, que os ensinamentos do líder são compartilhados por seu subordinado direto, como em um ciclo.

Armazenamento da Informação

Levitt e March (1988) afirmam que o conhecimento precisa ser armazenado para resistir ao longo do tempo. Foi identificado que nas três empresas as informações não são armazenadas. Em Alfa e Beta, somente é armazenado o conhecimento técnico através de manuais. As empresas Alfa e Beta afirmam que as informações armazenadas necessitam 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 síntese do papel do líder no processo de mudança e aprendizagem nas três empresas pesquisadas pode ser observada no quadro 2.

Quadro 2 - Papel do líder no processo de mudança e aprendizagem

	Variáveis	Autor	Papel do Líder
Característ	Audácia	Covey (2002)	- Abre um negócio próprio e entra em um segmento que desconhece. (γ) - Corre riscos e não desiste até alcançar a meta, com entusiasmo e energia positiva. (α, β, γ)

	Formação da equipe	Covey (2002)	<ul style="list-style-type: none"> - Contato com os membros da equipe. (α, β, γ) - Dissemina a meta e envolve a 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-Barrionuevo e Gutiérrez-Gutiérrez (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - Provoca impondo desafios. (α) - Recompensa informal com jantares. (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)	<ul style="list-style-type: none"> - Sabe dosar a efetividade e rigidez. (α) - Transmite para a equipe o necessário. (β) - Respeita a equipe e sabe ouvir (humildade). (α, β, γ) - Orienta as atitudes pessoais. (α, β, γ)
Liderança do Processo de Mudança.	Visão clara dos objetivos	Kotter e Cohen (2002)	<ul style="list-style-type: none"> - 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)	<ul style="list-style-type: none"> - 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 participantes	Bass et al. (2003); Meyer e Allen (1997)	<ul style="list-style-type: none"> - 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)	<ul style="list-style-type: none"> - 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)
	Mudança duradoura	Kotter e Cohen (2002)	<ul style="list-style-type: none"> - 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 do Processo de Aprendizagem.	Mudança na forma de pensar	Kaplan e Norton (1996)	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza <i>feedback</i>. (α, β, γ) - Demonstra o que precisa melhorar com argumentos. (α, β, γ) - ISO colaborou nesse processo. (β) - Coloca-se no lugar dos membros da equipe. (α, β, γ)
	Aquisição de conhecimento	García-Morales, Jiménez-Barrionuevo e Gutiérrez-Gutiérrez (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - 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)	<ul style="list-style-type: none"> - 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)	<ul style="list-style-type: none"> - 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)	<ul style="list-style-type: none"> - 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, subordinado direto incorpora e ensina, como em um ciclo. (α , β , γ)
	Armazenamento da informação	Levitt e March (1988)	- Manuais técnicos. (α , β) - Informações não são armazenadas. (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: Resultados da pesquisa.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com as informações de caracterização das empresas analisadas, todas passaram por significativas mudanças nos últimos anos. Alfa, que fabrica equipamentos para a prática da agricultura, passou por duas aquisições por empresas multinacionais, em 1998 e 2011 respectivamente. A empresa Beta, fabricante de estruturas metálicas pesadas, recentemente formou uma joint venture societária com uma das maiores empresas de construção de aço da América Latina. Gama, fabricante de móveis de aço, entrou no segmento de elevadores, para sobreviver no mercado. Portanto, as empresas analisadas são duradouras porque souberam lidar com a realidade e mudar para enfrentar as novas exigências do ambiente.

Foi possível constatar que, nas empresas Alfa, Beta e Gama, o líder está presente em todas as ações e mantém um contato muito próximo com o subordinado direto e com a equipe. Realiza reuniões com frequência e conversa com os membros de maneira informal. Uma das principais formas de motivação praticada é a liderança pelo exemplo. Os líderes das três empresas mostraram-se audaciosos, buscam o novo com entusiasmo e não desistem até alcançar o objetivo traçado. Na empresa Gama, o líder deixou um emprego estável e abriu o negócio próprio, estando no mercado há 22 anos. Conforme os relatos, a empresa sobrevive pela atuação do líder que é seu sócio e diretor, modificando produtos e entrando em novos segmentos para permanecer no mercado.

Nas três empresas o líder demonstrou ter humildade, empatia, saber ouvir os membros da equipe e fazer com que cada um seja parte da solução dos problemas. Envolve os membros da equipe para elaborar um plano, explica com didática todos os passos para atingir o objetivo, sabe vender a ideia da mudança, conforme relata o subordinado direto da empresa Beta. Foi possível constatar que o líder nas empresas analisadas mobiliza e convence os membros com argumentos, fazendo com que todos percebam os benefícios da mudança. Para não desanimar

a equipe, o líder fraciona os objetivos em etapas e realiza *feedback* das ações realizadas. Os três 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. Alfa desenvolveu a escola de engenharia, da qual o líder participa e acompanha a evolução dos participantes. Na empresa Beta, o líder relatou a importância de enraizar a aprendizagem organizacional na cultura da empresa enquanto Gama utiliza programas de treinamento com o SENAI. Em todas as empresas foi observado o incentivo dos líderes no compartilhamento da experiência como forma de aprendizado. Constatou-se, também, que o líder foi fundamental no crescimento pessoal dos seguidores, proporcionando 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 subordinado ensina o que aprendeu do seu líder.

O estudo identificou que nas empresas Alfa e Beta é armazenado somente o conhecimento técnico. Gama, por ser empresa de porte menor, não conta com processos de armazenamento técnico. As três empresas analisadas relataram a dificuldade de armazenar o conhecimento tácito de cada profissional. Conforme os entrevistados, é necessário 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 nessas organizações. Finalmente, considerando a análise das ações da liderança no processo de mudança e aprendizagem organizacional nos casos em tela, foi possível constatar o papel fundamental do líder.

Observou-se, ainda, que os resultados deste estudo corroboram as pesquisas de Kotter e Cohen (2002), onde os líderes possuem papel fundamental na motivação, atração, reconhecimento, formação e melhoria do desempenho dos membros da equipe. Além disso, com base na análise realizada, as empresas seguem as etapas do processo de mudança apresentado pelos autores. Foi observado, também, que a ação dos líderes contribui para transformar os membros da equipe, confirmando as pesquisas sobre a liderança transformacional no sucesso de iniciativas de mudança organizacional (BERSON & AVOLIO, 2004; NORDIN, 2012; GUTIÉRRES-GUTIERREZ, 2011; MIRKAMALI, THANI E ALAMI, 2011). Foi, ainda, possível identificar que os líderes são transformadores porque combinam humildade pessoal com profissionalismo. O estudo evidencia que os líderes atendem às

necessidades e expectativas dos empregados e fazem com que vejam sentido em suas ações. A resistência à mudança está na crença dos membros da equipe de que não vale a pena mudar. Diante disso, constatou-se que as principais atividades envolvidas no processo de mudança são a comunicação, mobilização e avaliação de sua implementação. Ao longo do processo, verificou-se que os líderes envolveram os membros de suas equipes na adoção da mudança, comprometendo-os com a implementação do processo (KOTTER, 1995; MEYER & ALLEN, 1997).

Quanto a liderança do processo de aprendizagem, o estudo confirmou pesquisas de Senge (1990), onde os líderes devem propiciar situação em que as pessoas aumentem sua capacidade de visão. Foi possível constatar que a aprendizagem organizacional envolve a aquisição de conhecimento, seu compartilhamento e utilização bem como a aprendizagem proporciona crescimento pessoal dos membros da equipe, satisfação no 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 nova tecnologia, experiência e percepções. Em síntese, foi possível observar que os líderes estão voltados para o serviço, irradiam energia positiva, acreditam nas outras pessoas e encaram a vida como uma aventura.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apresentou o papel da liderança do 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 do processo de mudança o líder contribui pelo exemplo, humildade, empatia, motivação, orientação, convencimento, participação, comunicação, controle e envolvimento. No que tange a liderança do processo de aprendizagem, o líder contribui ao propiciar situações de crescimento pessoal, preparar alguém

para substituí-lo, compartilhar experiências, organizar ações de nivelamento do conhecimento e armazenar o conhecimento técnico.

Além disso, foi observado que o líder mobiliza a equipe, principalmente pelo exemplo e pela participação em todas as ações. É pessoa que irradia energia positiva, busca o novo e conduz a equipe a atingir o objetivo proposto. Também foi identificada sua preocupação de preparar um substituto para dar continuidade ao trabalho realizado na empresa. Como em um ciclo, os subordinados diretos que foram entrevistados estão preparando um colega da mesma forma como foram preparados pelo líder. A base teórica desta investigação foi ancorada nos 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, o método proposto e aplicado foi adequado tanto a coleta de dados quanto a sua análise. A abordagem multicase foi utilizada para possibilitar maior riqueza dos dados e das comparações realizadas neste trabalho. O contato com as empresas analisadas, em especial com os líderes e subordinados diretos, foi essencial para explorar os elementos identificados nas ações. As empresas que participaram deste estudo justificam-se tanto pela escolha dos aspectos metodológicos, quanto pela ideia de contar com uma empresa de porte grande, médio e pequeno. Nesse sentido, constatou-se que as empresas analisadas estavam adequadas à proposta de investigação, independentemente de suas características particulares.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning II: Theory, method and practice**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.

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.

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.

BOURNE, L.; WALKER, D. Visualizing and mapping stakeholder influence. **Management Decision**, v. 43. p. 649-660, 2005.

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.

COLLINS, J. C. Level 5 leadership: the triumph of humility and fierce resolve. **Harvard Business Review**, 5831, 2001.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Método de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

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.

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.

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.

Revista Pensamento & Realidade

v. 33, n. 4, p. 97-122, out./dez. 2018 - e-ISSN: 2237-4418

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.

FREEMAN, R. E.; STONER, J. A. F. **Administração**. ed. 5. Rio de Janeiro: Afiliada, 1982.

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.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GOLEMAN, D. What makes a leader? **Harvard Business Review**, v. R0401H, p. 82-91, 2004.

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.

HAIR JR., J. F.; et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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.

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.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, v. 74, p. 75-85, 1996.

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.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Revista Pensamento & Realidade

v. 33, n. 4, p. 97-122, out./dez. 2018 - e-ISSN: 2237-4418

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.

MARQUARDT, M. J. **Building the learning organization**: A system approach to quantum improvement and global success. New York: McGraw-Hill, 1996.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J. **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.

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.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. **California Management Review**, v. 32, p. 77-97, 1990.

NEIVA, E. R. **Percepção da mudança organizacional**: O papel das atitudes e das características organizacionais. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

NONAKA I. 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.

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.

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.

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

Revista Pensamento & Realidade

v. 33, n. 4, p. 97-122, out./dez. 2018 - e-ISSN: 2237-4418

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

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

SENGE, P. M. et al. **A quinta disciplina**. São Paulo. Editora Best Seller, 1990.

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.

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

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

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.