

SERGIO BRUNO PROVAZI MAIA

**PROPOSTA PARA DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA PARA O SETOR
AUTOMOTIVO NO CONTEXTO DO CONSÓRCIO MODULAR**

Guaratinguetá - SP
2018

SERGIO BRUNO PROVAZI MAIA

**Proposta de Desenvolvimento de Liderança para o Setor Automotivo no Contexto do
Consórcio Modular**

Dissertação Mestrado apresentado ao Conselho de Curso de Pós-Graduação em **(Mestrado de Produção)** da Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, como parte dos requisitos para obtenção do título de **(Mestre em Engenharia de Produção)**.

Orientador (a): Prof. Dr. Jorge Muniz Jr.
Co-Orientador (a): Prof. Dr^a. Andréia M. P. Salgado

Guaratinguetá - SP
2018

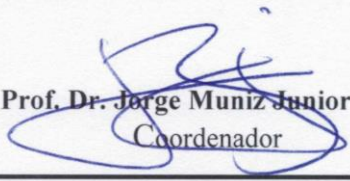
M217p	Maia, Sergio Bruno Provazi Proposta de desenvolvimento de liderança para o setor automotivo no contexto do consórcio modular / Sergio Bruno Provazi Maia. – Guaratinguetá, 2018. 109 f : il. Bibliografia: f. 101-107 Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2018. Orientador: Prof. Dr. Jorge Muniz Junior Coorientador: Prof. Dr^a. Andreia Maria Pedro Salgado 1. Liderança. 2. Administração de empresas. 3. Consórcios I. Título. CDU658.715(043)
-------	---

SERGIO BRUNO PROVAZI MAIA

**ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE
“MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO”**

**PROGRAMA: ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO: MESTRADO PROFISSIONAL**

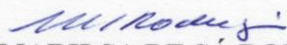
APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO


Prof. Dr. Jorge Muniz Junior
Coordenador

BANCA EXAMINADORA:


Prof.ª. Dr.ª. ANDREIA MARIA PEDRO SALGADO
Coorientadora / UNESP-FEG


Prof.ª. Dr.ª. ARMINDA EUGENIA MARQUES CAMPOS
UNESP/FEG


Prof.ª. Dr.ª. MARILSA DE SÁ RODRIGUES
UNITAU

Setembro 2018

DADOS CURRICULARES

SERGIO BRUNO PROVAZI MAIA

NASCIMENTO	23.09.1980 – Barra Mansa / RJ
FILIAÇÃO	Sergio Alves Maia Lilia Provazi Maia
2000/2005	Engenharia Elétrica com ênfase em Eletrônica (Bacharel) AEDB – Associação Educacional Dom Bosco
2009/2010	Pós-Graduação em Gestão de Negócios (Pós-Graduação) FDC – Fundação Dom Cabral.

Dedico este trabalho à minha esposa Amanda e à minha adorável filha, a princesa Alícia, pela compreensão quanto à importância de minha jornada pelos caminhos do conhecimento nesta cruzada pessoal.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, que me manteve inspirado, resignado, inconformado com o *status quo* e perseverante na busca de meu objetivo.

A minha orientadora, *Prof. Dr^a. Andreia Maria Pedro* que jamais deixou de me incentivar, de me orientar nas dúvidas do caminho, bem como me apresentar novas perspectivas sobre o tema de meu estudo, possibilitando assim inovação.

Ao meu orientador, *Prof. Dr. Jorge Muniz Junior* que acreditou em meu potencial e me incentivou a expandir meus conceitos no meio acadêmico, principalmente em participações em Congressos e Seminário de Engenharia de Produção e Administração.

A minha empresa, Iochpe Maxion SA, que acreditou na relevância do tema de meu estudo e disponibilizou recursos necessários para aumento do conhecimento, aplicação e expansão, quando necessário, além das fronteiras da empresa. Em especial ao meu Gestor Marcos Paulo, que compreendeu a proposta e acreditou na importância do tema nas rotinas da operação.

A minha família, Amanda e Alícia, que compreendeu a importância de minha jornada pessoal e doaram apoio na minha busca pelo melhor que eu poderia realizar.

Aos funcionários da Faculdade de Engenharia do Campos de Guaratinguetá pela dedicação e profissionalismo no atendimento das demandas.

“A maior habilidade de um líder é desenvolver
habilidades extraordinárias em pessoas comuns”
Abraham Lincoln

RESUMO

A liderança tem como característica a influência do comportamento dos líderes sobre o comportamento dos liderados, de forma individual, bem como o ambiente organizacional, incluindo os aspectos éticos, expectativas, interpretações e interações com os outros. Assim, o tema liderança no ambiente organizacional ganha importância em um setor automobilístico, com características de inovação e competitividade. O presente estudo tem como objetivo elaborar uma proposta de capacitação de desenvolvimento de liderança, para os líderes formais e líderes potenciais de uma empresa do segmento automotivo, dentro do Consórcio Modular na região Sul Fluminense no Vale do Paraíba, no Estado do Rio de Janeiro, baseado nas teorias Transformacional e Transacional de Bass (1985, 1990, 1995) e Bass e Avolio (1995, 1993, 2004). Apoiar-se numa pesquisa qualitativa, tendo como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado MLQ ou *Multifactor Leadership Questionnaire*, o qual avaliou as dimensões da liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*; um questionário situacional, LJI ou Indicador de Julgamento de Liderança, o qual identificou o perfil de tomada de decisão dos líderes avaliados; documentação corporativa das empresas envolvidas; observação das rotinas com roteiro prévio no nível de gestão operacional e entrevistas nos níveis de gestão tática e estratégica. A pesquisa bibliográfica teve como principais conclusões o reforço da relevância do tema, havendo publicações significativas desta teoria nos últimos anos, mas apresenta escassez de pesquisas relacionadas ao setor automobilístico. Após análise dos dados dos questionários aplicados em todos os níveis hierárquicos, das entrevistas no nível tático e estratégico, ficou evidente um perfil predominantemente transacional nas rotinas dos líderes; um perfil de tomada de decisão consensual e falta de rotinas formais de capacitação dos subordinados. Com base na documentação interna, a expectativa por uma liderança que seja transformacional e transacional de forma equilibrada, foi identificada. Nas observações da liderança operacional verificou-se o apontamento do comportamento *Laissez-Faire* detectado pelo MLQ e identificou-se que este comportamento pode ter relação com a falta de foco em capacitação relatada nas entrevistas. Elaborou-se assim um conceito de desenvolvimento de liderança, compatível com o contexto da empresa inserida neste modelo produtivo com características específicas por atuar no Consórcio Modular, adotando a metodologia coaching.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Transformacional. Automotivo. Consórcio Modular.

ABSTRACT

Leadership has as a characteristic the influence of leaders' behavior on the behavior of individual leaders as well as the organizational environment, including ethical aspects, expectations, interpretations and interactions with others. Thus, the topic leadership in the organizational environment gains importance in an automotive sector, with characteristics of innovation and competitiveness. The present study aims to elaborate a leadership development training proposal for the formal leaders and potential leaders of an automotive segment within the Modular Consortium in the South Fluminense region of the Paraíba Valley in the State of Rio de Janeiro, based on the Transformational and Transactional theories of Bass (1985, 1990, 1995) and Bass and Avolio (1995, 1993, 2004). It is based on a qualitative research, having as a data collection tool a structured questionnaire MLQ or Multifactor Leadership Questionnaire, which evaluated the dimensions of transformational, transactional and laissez-faire leadership; a situational questionnaire, LJI or Indicator of Judgment of Leadership, which identified the decision-making profile of the leaders evaluated; corporate documentation of the companies involved; observation of routines with prior routing at the level of operational management and interviews at the levels of tactical and strategic management. The bibliographical research had as main conclusions the reinforcement of the relevance of the subject, having significant publications of this theory in the last years, but presents a shortage of research related to the automotive sector. After analyzing the questionnaire data applied at all hierarchical levels, from the interviews at the tactical and strategic level, a predominantly transactional profile was evident in the leaders' routines; a profile of consensual decision-making and a lack of formal training routines for subordinates. Based on the internal documentation, the expectation for leadership that is transformational and transactional in a balanced way has been identified. In the observations of the operational leadership, the Laissez-Faire behavior was detected by the MLQ and it was identified that this behavior may be related to the lack of focus on training reported in the interviews. A concept of leadership development was developed, compatible with the context of the company inserted in this productive model with specific characteristics to act in the Modular Consortium, adopting the coaching methodology.

KEY WORDS: Leadership. Transformational. Automotive. Modular Consortium.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Citações dos estudos de Bass e Avolio na comunidade científica	16
Figura 2 – Evolução dos estudos sobre liderança transformacional no período de 2000 a 2017	21
Figura 3 – Linha histórica do desenvolvimento das principais teorias da liderança (artigos contendo nas palavras chaves ou título, a respectiva teoria).....	28
Figura 4 – Dimensões do perfil de liderança.....	34
Figura 5 – Estilo de tomada de decisão como uma função da orientação.....	40
Figura 6 – Eficácia na forma de apresentação por nível assimilação do conhecimento.....	42
Figura 7 – Resumo das etapas que serão realizadas por este estudo.....	47
Figura 8 – Construção da proposta de capacitação de liderança na empresa alvo no Consórcio Modular.....	52
Figura 9 – Comparação entre visão do líder e seus subordinados.....	62
Figura 10 – Comparação das dimensões da liderança entre visão do líder e seus subordinados.....	63
Figura 11 – Comparação das dimensões entre liderança tática e seus subordinados.....	64
Figura 12 – Comparação das dimensões entre liderança operacional e seus subordinados.....	66
Figura 13 – Mapa geral das dimensões da liderança na empresa alvo e comparações com os dados mundiais pelo MLQ.....	67
Figura 14 – Mapa geral das dimensões da liderança na empresa alvo e comparações com os dados mundiais pelo MLQ relativo ao estilo <i>Laissez-Faire</i>	74
Figura 15 – Resultados da Observação do Comportamento <i>Laissez-Faire</i> da Liderança Operacional.....	75
Figura 16 – Resultados da Observação do Comportamento <i>Laissez-Faire</i> da Liderança Potencial.....	76
Figura 17 - Resultados Geral da Observação do Comportamento <i>Laissez-Faire</i> da Liderança Operacional e Potencial.....	77
Figura 18 – Estilo de Tomada de Decisão obtido com o LJL.....	78
Figura 19 – Participação foco direcional na tomada de Decisão do LJL.....	79
Figura 20 – Compilação Geral do estilo de Tomada de Decisão.....	80
Figura 21 – Comparação entre visão do líder estratégico e seus subordinados. – MLQ.....	83
Figura 22 – Comparação entre visão do líder tático de produção e seus liderados HD MLQ.....	84

Figura 23 – Comparação entre visão do líder tático administrativo e seus liderados HI – MLQ.....	85
Figura 24 – Comparação entre visão do líder operacional e seus subordinados - MLQ.....	86
Figura 25 – Modelo de Teoria Banda Larga por Bass e Avolio (1999)	88
Figura 26 – Modelo ideal para desenvolvimento de liderança no contexto do Consorcio Modular para a empresa alvo do estudo em confronto com o comportamento médio (líder e liderado) identificado na pesquisa.....	89
Figura 27 – Modelo ideal para desenvolvimento de liderança no contexto do Consorcio Modular para a empresa alvo do estudo em confronto com o comportamento médio (líder e liderado) identificado na pesquisa, ajustado com o LJI.....	91
Figura 28 – Referência ideal de desenvolvimento de liderança potencial HD com foco no líder operacional no contexto do Consorcio Modular para a empresa alvo do estudo.....	91
Figura 29 – Referência ideal de desenvolvimento de liderança potencial HI com foco no líder tático no contexto do Consorcio Modular para a empresa alvo do estudo.	92
Figura 30 – Proposta de capacitação de desenvolvimento da liderança para atingir patamares da Figura 27, no nível de liderança estratégico.....	93
Figura 31 – Proposta de capacitação de desenvolvimento da liderança para atingir patamares da Figura 27, no nível de liderança tática.....	94
Figura 32 – Proposta de capacitação de desenvolvimento da liderança para atingir patamares da Figura 27, no nível de liderança operacional.....	95
Figura 33 – Proposta de capacitação de desenvolvimento da liderança para atingir patamares da Figura 27.....	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Artigos sobre liderança transformacional vinculados ao setor automotivo no mundo, no período de 2000 a 2017.....	22
Quadro 2 – Artigos sobre liderança transformacional no Brasil.....	24
Quadro 3 – Linha histórica do desenvolvimento das principais teorias da liderança	27
Quadro 4 – Base de artigos sobre liderança Transformacional, Transacional e <i>Laissez-Faire</i>	31
Quadro 5 – Teoria de Tomada de decisão de Vroom e Yetton.....	39
Quadro 6 – Fases do desenvolvimento do coaching.....	44
Quadro 7 – Dimensões da Liderança Transformacional, Transacional e Laissez-Faire.....	48
Quadro 8 – Exemplo de Questionário MLQ e escala de resposta.....	49
Quadro 9 – Roteiro Observação Liderança Operacional do Componente <i>Laissez-Faire</i>	50
Quadro 10 – Aplicação de instrumentos de coleta de dados por nível hierárquico, na liderança da empresa alvo.....	51
Quadro 11 – Missão, Visão e Valores da empresa alvo e do Consorcio Modular.....	53
Quadro 12 – Missão, visão e valores similares entre as organizações.....	54
Quadro 13 – Resultados Estatísticos da Aplicação do Questionário MLQ.....	55
Quadro 14 – Resultados compilados da aplicação da autoavaliação do MLQ na empresa alvo e dados de pesquisas no mundo.....	56
Quadro 15 – Comparação dos resultados compilados da aplicação do MLQ na empresa alvo e no mundo.....	58
Quadro 16 – Comparação dos resultados compilados da aplicação do MLQ por nível de liderança.....	59
Quadro 17 – Comparação dos resultados compilados da aplicação do MLQ referente à avaliação do liderado de seu líder com os resultados gerais no mundo.....	61
Quadro 18 – Resultados Estatísticos da Aplicação do Questionário LJI.....	78
Quadro 19 – Relação dos Dados do LJI com a Teoria de Bass (1985) e Bass e Avolio (1995, 1993, 2004).....	81
Quadro 20 – Cálculo de ajuste por estilo de liderança.....	90

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MLQ	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
LJI	<i>Leadership Judgement Indicator (Indicador de Julgamento de Liderança)</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	OBJETIVO DA PESQUISA.....	17
1.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	18
1.3	JUSTIFICATIVA	18
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	25
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	27
2.1	LIDERANÇA	27
2.3	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL	29
2.4	LIDERANÇA E TOMADA DE DECISÃO	38
2.5	LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO.....	41
3	MÉTODO	46
3.1	INSTRUMENTO: <i>MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNARE</i> MLQ....	47
3.2	INSTRUMENTO: INDICADOR DE JULGAMENTO DE LIDERANÇA LJ1 .	49
3.3	ENTREVISTAS NA EMPRESA ALVO E OBSERVAÇÃO	50
3.4	RESUMO DA APLICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS.....	50
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	53
4.1	RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO DOCUMENTAL DA EMPRESA ALVO E DO CONSORCIO MODULAR.....	53
4.2	RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO MLQ.....	55
4.3	RESULTADOS DAS ENTREVISTAS COM O NÍVEL DE LIDERANÇA ESTRATÉGICO DA EMPRESA ALVO	68
4.4	RESULTADOS DA OBSERVAÇÃO COMPORTAMENTAL DA LIDERANÇA SOB ASPECTOS <i>LAISSEZ-FAIRE</i>	73
4.5	RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO LJ1.....	77
5	MODELO DE DESENVOLVIMENTO	82
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	99
	REFERÊNCIAS	101
	ANEXO A – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE UTILIZAÇÃO DO MLQ PELA MIND GARDEN.....	108
	ANEXO B – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA E TÁTICA.....	109

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa adota a compreensão de que a liderança é afetada por vários fatores como capacidade de influência, situação contextual aplicada e resposta dos liderados, tendo assim, um campo diversificado e por isso complexo.

Lehmann-Willenbrock et al. (2015) exploraram a influência do líder no desempenho dos liderados. Segundo Borgogni, Dello Russo e Latham (2011), a liderança pode ser caracterizada como um processo social relacional entre líderes e liderados. Nesta relação, o comportamento dos líderes influencia o comportamento dos indivíduos, assim como da organização, quando envolve as questões éticas, interpretativas e relacionais entre os indivíduos que estão inseridos neste contexto.

Ainda abordando a importância do líder nos aspectos de influência, Zhu et al. (2011) reforçam o enfoque social na definição de liderança e atribuem ao líder o papel de influenciador de moral e ética no grupo em que atua. Logo, o líder vai além de atribuições funcionais e se torna fonte de influência sobre a equipe, fazendo a diferença nos contextos histórico, social e organizacional. A perspectiva da liderança, segundo Zaccaro, Rittman e Marks (2001) tem como atribuição a solução de problemas sociais.

Bergamini (1994) aborda a influência cultural e contextual da organização no processo de liderança e propõe que para que o líder tenha oportunidade de direcionar as pessoas e a organização como um todo, deve-se ter a aceitação do poder do líder interferir junto à cultura organizacional. A liderança sob um aspecto organizacional é definida por Dinh et al. (2014), que adotam uma concepção de líderes atuantes no destino dessas organizações, sejam por suas decisões ou por estratégias adotadas que naturalmente influencia sobre os membros da equipe.

Liderança também está relacionada à resposta dos liderados. Assim na dimensão de tratamento individual Avolio e Bass (1995) focam o quanto o padrão exibido por um líder é difundido de forma cultural, dentro do grupo, mas enfatizando a forma individual de aprendizagem dos membros do grupo ao longo do tempo. Vergara (2007) salienta que na liderança os motivos que inspiram uma pessoa podem não ser o mesmo que à outra, assim é necessário sensibilidade do líder para entender essa diferenciação e transformar motivações em ações. Expõe assim uma visão humana explorando as relações entre líder e seguidores, reforçando que as pessoas às quais o líder conduz têm valores, expectativas, motivações e histórias de vida diferentes umas das outras.

Vroom e Yetton (1973) abordam o relacionamento entre líder e liderado, porém, denotam uma visão de liderança bem sucedida baseada em aspectos situacionais ou

contingenciais. Definem que uma liderança de sucesso está correlacionada a quanto o líder, diante de um contexto situacional, é assertivo historicamente em seu processo de tomada de decisão. Esse aspecto contingencial da liderança, descrito como transacional por Bass (1985) conduz a necessidade de que um líder seja capaz de lidar com diferentes situações, principalmente focada em tarefas e objetivos.

Pode-se assim, baseado nas diversas interpretações, dizer que a liderança, não está ligada à funções formais de comando e tem seu foco na habilidade de influenciar pessoas, gerando interação entre líder e seguidor, visando atingir um objetivo e promover alguma forma de transformação e desenvolvimento num contexto de aplicação.

Ao se promover o desenvolvimento do líder e do meio contextual, muitos questionamentos surgem quanto a natureza da liderança. Por exemplo, a liderança é algo nato ou pode ser desenvolvida? Nesta pesquisa adota-se a premissa que é possível o desenvolvimento de lideranças. Bergamini (1994) traz a visão contingencial, focada nas tarefas, propondo que as organizações poderiam contar com bons líderes desde que o desenvolvimento adequado fosse promovido em um ambiente favorável. Bass (1990) reforça esta posição de que é possível inclusive mudar a forma de liderar com desenvolvimento adequado. Vergara (2007) argumenta sobre a possibilidade de aprimoramento da liderança. Liderança é uma competência e constitui um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressa em ações e que resultam de aprendizagem contínua. Maddox (2014) reafirma o quão importante é o aprimoramento das habilidades para a busca de uma liderança eficiente e eficaz. Esse desenvolvimento da liderança possibilita maior competitividade da organização agregando mais valor (TANURE, 2007).

Tanure (2007) aborda que o aspecto primordial ao desenvolvimento do líder é o desafio, ou seja, a capacitação da liderança mais eficaz é a vivencial e cada individual absorve de forma particular o conhecimento. Moreira e Munck (2009) reforçam que a aprendizagem não pode ser construída de forma idêntica todos os dias e deve respeitar o perfil de cada colaborador, indicando o método *coaching* como o mais recomendado. O método *coaching* representa uma forma individual de relacionamento formal de desenvolvimento (LADEGAR; GJERDE, 2014).

Estas diferentes perspectivas sobre o papel da liderança, seja ela mais voltada para as pessoas incluindo a capacidade de desenvolver outros; ou mais direcionada para as tarefas, pode ser representada pela teoria de Bass (1985) na qual a liderança é composta pela parcela Transacional, a qual tem como base o conceito de recompensa e punição, Transformacional, a qual possui como alicerce o líder motivador e inspirador, que desperta nos liderados uma

genuína lealdade e *Laissez-Faire*; onde existe pouca intervenção do líder nas atividades do liderado.

A relevância científica da teoria de Bass (1985, 1990, 1995) e Bass e Avolio (1995, 1993, 2004); que sustentará este estudo; é representada na Figura 1, na qual se observa elevação das citações na última década. Bass e Avolio desenvolveram um questionário para quantificar este perfil de liderança, chamado MLQ ou *Multifactor Leadership Questionnaire*. Esta ferramenta será utilizada nesta pesquisa.

Figura 1 - Citações dos estudos de Bass e Avolio na comunidade científica



Fonte: Web of Science (2017)

Este estudo terá como contexto de aplicação uma empresa do segmento de autopeças que integra o Consórcio Modular na região do Vale do Paraíba, no interior do estado do Rio de Janeiro. O conceito de negócio do Consórcio Modular foi inovador para os métodos produtivos (RESENDE et. al, 2002). Segundo Abreu, Beynon e Ramalho (2000) neste sistema de produção ocorreu uma mudança revolucionária na noção de cadeia de suprimentos. Os principais fornecedores de componentes passaram a compor a linha de montagem, também como montadores, se envolvendo nas rotinas da produção sendo responsável pelo processo de montagem. O fluxo produtivo se embasa nas forças de cooperação entre as partes para a composição do produto final. Cada empresa parceira, antes fornecedora de componentes, agora integrante do processo produtivo, investiu financeiramente na construção da nova instalação. No Consórcio Modular são um total de oito empresas, sendo uma delas a empresa alvo deste estudo.

A empresa modulista, a qual é foco deste estudo, é classificada como parceira, sendo responsável pela montagem de agregados nos chassis; os quais são manufaturados em sua matriz; bem como montagens mais refinadas de acabamento, como construção do roteiro do sistema de freio e chicotes elétricos. A empresa alemã, proprietária da marca, não possui intervenção no processo direto produtivo, se atendo às atividades de nível estratégico, design

do veículo, política de qualidade, desenvolvimento do produto, bem como marketing e vendas (ABREU; BEYNON; RAMALHO, 2000).

Devido ao modelo de negócio do Consórcio Modular ser um sistema de produção com características diferenciadas, se comparado com outras plantas no mesmo segmento automotivo no mundo, espera-se definir um modelo de liderança mais eficaz neste contexto, na qual os líderes possuam perfis adequados a seguir rotinas e objetivos, bem como preparados para o desenvolvimento e inovação.

A teoria de Bass (1985, 1990, 1995) e Bass e Avolio (1995, 1993, 2004), condizem com a expectativa de desempenho de liderança do Consórcio Modular e será o alicerce deste estudo, porém, para apoiar o aspecto contingencial, de forma a contextualizar mais precisamente a liderança neste sistema de produção do Consórcio Modular, a teoria desenvolvida por Vroom e Yetton (1973) também será abordada, sobre o processo decisório do líder. A ferramenta utilizada será o LJI ou Indicador de Julgamento de Liderança, focada no comportamento em tomada de decisão diante de situações específicas.

É igualmente expectativa deste estudo, propor uma forma de desenvolvimento para os líderes atuais para que haja a transformação comportamental necessária para incrementar neste líder, os atributos e nível de competências que esta proposta de capacitação de liderança sugerida, venha a requerer.

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Objetivo Geral:

Elaborar uma proposta de capacitação para desenvolvimento de liderança; baseado nas teorias Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire*; compatível com o perfil de negócio de uma empresa no segmento automotivo, atuando no Consórcio Modular.

Objetivo Específico:

- ✓ Mapear o perfil atual do estilo de liderança dos líderes formais na empresa alvo do segmento automotivo, no contexto do Consórcio Modular.
- ✓ Mapear as características comportamentais exigidas pelo sistema de produção do Consórcio Modular.

- ✓ Propor o perfil de liderança alinhado com expectativas de atendimento de resultados da empresa pesquisada, com discussão dos resultados.
- ✓ Elaborar proposta de desenvolvimento para os participantes.

1.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa tem como limite uma unidade de uma empresa do setor automotivo dentro de um Consorcio Modular, situada no Vale do Paraíba, no estado do Rio de Janeiro. Os participantes são compostos por líderes formais e potenciais, sendo classificados por nível de gestão como Estratégico, Tático e Operacional, de acordo com Bateman e Snell (1998).

A necessidade de desenvolvimento de liderança, de acordo com um modelo mais eficaz, foi solicitada pela empresa em questão, tendo, como perfil esperado de liderança, a abrangência de aspectos que possibilitassem líderes com habilidades de gestão de padrões e rotinas, bem como com capacidade simultânea de inovar e desenvolver pessoas. Assim, tendo em vista estes aspectos de foco em tarefa e pessoas simultaneamente, a orientação teórica de análise foi baseada na Teoria de Liderança Transformacional de Burns (1978), no complemento de Bass (1985) sobre Liderança Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire*, e nos estudos de Bass e Avolio (1995, 1993, 2004), cujos conceitos atendem esta necessidade inicial. O aspecto contextual da pesquisa foi também reforçado pela teoria de Vroom e Yetton (1973), uma vez que o comportamento de um líder neste modelo de produção tendem a gerar uma liderança com características específicas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Desde 2012, variáveis externas advindas da legislação e economia brasileira exercem influência no comportamento da empresa modular em estudo. O setor de veículos comerciais sofreu grande redução na demanda devido à crise econômica desde 2009 no Brasil. A implementação de lei de regulamentação ambiental, a qual determinou a produção de veículos Euro V, encareceu o produto. Essa norma europeia de controle de emissão de poluentes, foi instituída na Europa desde 1992 e especificamente a fase Euro V, foi oficializada em 2009. Atualmente a normatização de emissão de poluentes na Europa está na fase Euro VI (BARCZAK; DUARTE, 2012).

A adequação à norma Euro V no Brasil, veio seguida da obrigatoriedade de veículos com sistema de freio ABS em 2014 para o mercado nacional (LINDAU et. al, 2015). Esses

dois fatores elevaram os custos de produção e conseqüentemente, o preço de venda desses produtos. A necessidade de redução de custos para se manter competitiva foi imediata. Algum tempo depois, houve perda de programas de financiamentos, crise política com suspensão de contratos do governo e concorrência de outras montadoras, afetando a demanda de caminhões e ônibus, que são produtos com alto custo e voltados para trabalho pelo cliente. Esta crise obrigou a adequação da capacidade produtiva e ajustes do quadro de colaboradores para que o negócio se mantivesse viável.

Apesar da retenção de parte dos talentos na organização, houve redução no número de líderes formais; encarregados, coordenadores e gerentes; ocorrendo em virtude de novo dimensionamento da capacidade produtiva da fábrica; redução de turnos de produção e volumes; o que era inevitável para o equilíbrio financeiro do negócio. Houve também redução na quantidade de colaboradores com potencial detectado de liderança, ou seja, colaboradores que haviam participado de desenvolvimentos específicos sobre liderança. Tal redução ocorreu principalmente por Programa de Demissão Voluntária.

O cenário futuro previsto eleva o grau de necessidade desta situação gerada pela redução de capacidade potencial de liderança. Acredita-se numa recuperação do mercado nos próximos anos e com isso retomada gradativa das vendas no segmento de caminhões e ônibus. Para 2019, existe a expectativa média de 17% de crescimento neste setor de veículos comerciais (ZONTA, 2018). Somando-se a isso, a empresa do setor automotivo em estudo, construiu sua mais nova fábrica, ainda inoperante, junto ao Consórcio Modular, também acreditando em mais elevados patamares de vendas.

O perfil esperado de liderança pelo Consórcio Modular deve ser capaz de atuar simultaneamente na gestão de padrões, objetivos e rotinas, bem como ter habilidades de gestão de inovação, de empreendedorismo, de desenvolvimento de pessoas e de facilidade para transformação que venha a ser necessária para a organização. Ou seja, um líder com convivência mútua de habilidades gerenciais focadas em tarefas e em pessoas. Tais perspectivas ressaltam a necessidade de desenvolvimento de novas e atuais lideranças, com o perfil adequado à esta expectativa de formação, para ocuparem oportunidades em funções de gestão, de forma competente e correspondente às expectativas da corporação. Essas expectativas direcionam o perfil de líder para atuação no contexto do Consórcio Modular e ao mesmo tempo para o setor automotivo.

A necessidade da parcela transformacional, que busca inovação, melhorias e desenvolvimento é detectada na indústria automotiva e seu contexto mundial atual e futuro. Como exemplificação destes estudos de inovações e dos cenários que influenciarão no

comportamento do líder frente às mudanças, Fernández, Cilleruelo e Martínez (2016) abordam as questões energéticas em veículos automotores, com estudo de uso de hidrogênio em veículos já inovadores, que são os com propulsão elétrica. Esta busca por novos combustíveis, também é relato por Kushwaka e Sharma (2016), buscando veículos mais sustentáveis e com foco na preservação ambiental. Todas essas mudanças irão afetar, em tempos distintos, todos os níveis da estrutura hierárquica de um setor automotivo. Mudança com foco também em redução de custos, buscando maior produtividade, também são abordados por Jabbour et al (2013) por meio de práticas de produção enxuta, com aplicação de técnicas de melhoria contínua e envolvimento dos líderes e liderados. Ou seja, uma mentalidade buscando inovação e mudanças positivas.

Também com foco nas práticas de inovação, o setor automobilístico, se adaptou a atender as necessidades dos clientes, desde seu desenvolvimento, como abordado por Ensslin (2011) sendo uma prática que passou a fazer parte dos meios de produção, uma vez, que estas adaptações ao cliente, geram, mudança na rotina produtiva. Quando focado num segmento de veículos comerciais na empresa alvo, a concepção de atender necessidades específicas dos clientes, com adaptações personalizadas nos produtos, chamados de Veículo Especiais, geram grandes variações na produção, requerendo ainda mais capacidade de transformação em métodos e rotinas.

Da Cruz (2015), Almada e Policarpo (2016) relatam em seus estudos que o perfil ideal para se atuar em inovação é o do líder transformacional, sendo consonante com as inovações apresentadas por Fernández, Cilleruelo e Martínez (2016), por Kushwaka e Sharma (2016), bem como por Jabbour et al (2013) e Ensslin (2011), as quais impactarão, não somente no setor de desenvolvimento do segmento automotivo, mas também nos meios produtivos.

Para complementar uma expectativa geral do perfil de liderança no Brasil, De Souza e Sorel (2012) ilustram em sua pesquisa o quão complexo é o papel da liderança no contexto atual. Realizaram uma série de entrevistas com treze grandes executivos de São Paulo e Minas Gerais, e as conclusões reforçam os desafios à liderança, destacando aspectos tais como: desenvolver líderes capazes de lidar com diversidade cultural; formar e desenvolver equipes com elevada diversidade; desenvolver redes de relacionamentos e liderar em ambientes dinâmicos.

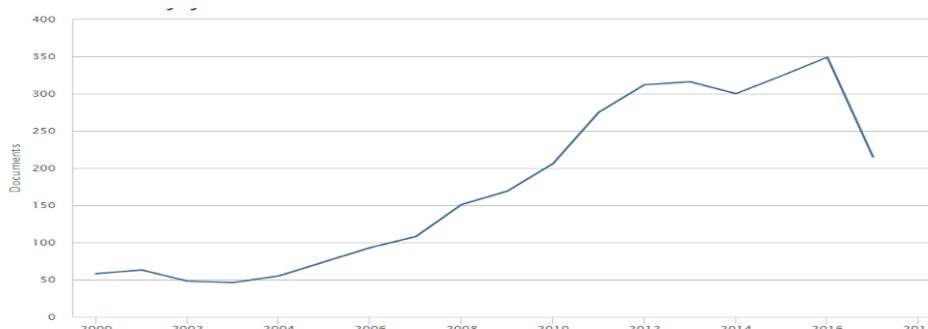
Uma das contribuições da pesquisa refere-se ao fato do tema relacionar-se com um modelo produtivo inovador, logo, existe a expectativa de resultados diferenciados, haja vista as próprias peculiaridades do Consórcio Modular e a definição da liderança transformacional

se mostra consonante com o atual momento de transformação e necessidade de inovação da indústria automotiva.

Diante da necessidade de um perfil de líder capaz de gerenciar tarefas e pessoas e de sua relevância atual mundial no meio acadêmico, as teorias de Bass (1985) e Bass e Avolio (1995, 1993, 2004) surge como a mais adequada, pois contempla em seu conceito primordial que um líder não é somente motivador e inovador. Nem tampouco persegue somente os objetivos e as entregas. Esta teoria Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire*, especifica que um líder é a coexistência dessas partes em suas rotinas de gestão.

A relevância desta teoria de liderança de transformacional e transacional se reflete no estudo bibliográfico de Turano e Cavazotte (2015), no qual relatam que, de 2008 a 2013, no *The Leadership Quarterly*, principal periódico específico sobre o tema, foram 368 publicações envolvendo vários estilos de liderança, com grande predominância de artigos abordando os estilos Transacional e Transformacional.

Figura 2 - Evolução dos estudos sobre liderança transformacional no período de 2000 a 2017.



Fonte: Scopus (2017)

Na Figura 2 a evolução dos estudos no mundo em liderança transformacional pode ser constatada, tendo como principal país responsável pelos artigos, os EUA, seguido pelo Reino Unido. Ao se realizar uma correlação utilizando os termos “*leadership transformational e automotive*”, no site Scopus, vwerifica-se maior participação da Alemanha na elaboração destes estudos. Porém, o número de trabalhos envolvendo liderança transformacional e o setor automotivo é de apenas quatro artigos, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Artigos sobre liderança transformacional vinculados ao setor automotivo no mundo, no período de 2000 a 2017.

Título	Autor/País	Ano	Contexto
<i>Facilitating ambidexterity with HR practices - A case study of an automotive supplier</i>	Renzl, B., Rost, M., Kaschube, J./ Alemanha/ Áustria	2013	<i>Analisa a combinação da ambidesteridade com o estilo de liderança transformacional, gerenciamento de competências sobre desempenho no trabalho.</i>
<i>Transformational leadership in operational competitiveness improvement: A case study in Malaysian automotive industry</i>	Wu, Q., Shamsuddin, A., Tasmin, R., Takala, J., Liu, Y. / China/ Finlândia/ Malásia	2012	<i>Analisa a competitividade operacional por dois fatores principais, ou seja, estratégia de fabricação e liderança transformacional com nível de tecnologia.</i>
<i>Management of technical-personnel potential: Five-factor performance model and its application to management in a Japanese automotive company</i>	Shirahada, K., Niwa, K./ Japão	2011	<i>Estuda um modelo de desempenho de cinco fatores com base em um quadro de motivação integrado e cria uma ferramenta de aplicação para melhorar as capacidades de motivação dos gerentes e obter o potencial do pessoal técnico.</i>
<i>Shedding light on followers' innovation implementation behavior: The role of transformational leadership, commitment to change, and climate for initiative</i>	Michaelis, B., Stegmaier, R., Sonntag, K./ Alemanha	2010	<i>Fornecer uma compreensão mais profunda de como a liderança transformacional se relaciona com o comportamento de implementação da inovação dos seguidores, os mecanismos psicológicos dessa relação e o papel das percepções individuais do clima para a iniciativa.</i>

Fonte: Scopus (2017)

Quando se observam os dados com foco no setor automotivo, os EUA, apesar de serem o grande produtor de artigos científicos sobre a teoria transformacional, possuem pouca participação com foco no setor automotivo e não se posicionam nas cinco primeiras posições. O papel americano na indústria automotiva tem grande importância e deveria estar mais vinculado a uma liderança com perfil de inovação e transformação. No Quadro 1, a Alemanha assume a liderança em publicações com esta temática, mas o volume de trabalhos decresce de forma considerável. Enquanto a Alemanha produziu trabalhos sobre liderança transformacional em cerca de 120 artigos no período pesquisado, contemplado também na Figura 2, apenas 2 artigos, ou seja, 1,66% são aplicadas ao setor automotivo. A temática destes artigos envolve liderança transformacional e suas variáveis psicológicas na busca por inovações e maiores níveis de produtividade.

Michaelis, Stegmaier e Sonntag (2010) concluem em sua pesquisa que a liderança transformacional está diretamente relacionada ao comportamento de implementação da inovação dos seguidores e que a natureza desse relacionamento é moderada pelos níveis de clima de percepção para a iniciativa dos seguidores. Desta forma, fica nítido que o papel do líder no contexto de busca por inovação é crucial, pois sua postura motiva seus liderados a imitá-lo. Um dos aspectos do líder transformacional é a facilidade para assimilar e propor

mudanças. Essa característica media totalmente a relação entre a liderança transformacional e o comportamento de implementação da inovação dos liderados.

Na busca por maiores produtividades, Shirahada e Niwa (2011) elaboraram um modelo de desempenho no Japão para que os gerentes pudessem efetivamente entender o desempenho dos subordinados em situações de negócios, possibilitando considerações individualizadas, que é um importante aspecto da liderança transformacional. Dessa forma, o entendimento do comportamento dos liderados foi considerado fundamental para maiores resultados da organização. Esse mapeamento pode vir a favorecer a identificação de futuros líderes e aprimorar os líderes já existentes.

A liderança transformacional é vinculada à competitividade operacional por Wu et. al (2012), assim como a estratégia de fabricação numa empresa automobilística na Malásia. O estudo conclui como resultado que os líderes das empresas da Malásia devem desenvolver profundamente sua liderança por motivação inspiradora, estimulação intelectual e construção de confiança e confiança, para melhorar a competitividade operacional. As características citadas neste estudo como sendo fundamentais para aprimorar a competitividade operacional são aspectos fomentados e praticados pelo estilo de liderança transformacional.

Segundo Renzl, Rost e Kaschube (2013) a liderança transformacional está relacionada ao conceito de ambidesteridade, ou seja, a capacidade de explorar simultaneamente novas capacidades e explorar também as existentes. Essa capacidade ambidestra é baseada nas competências individuais, o que sugere desenvolvimento baseado na dimensão de Consideração Individual, um dos alicerces da liderança transformacional. Este conceito de desenvolver um líder capaz de explorar simultâneas capacidades, de uma forma individualizada, foi considerado no desenvolvimento da proposta de capacitação da liderança deste estudo, uma vez que possui forte relação com inovações e produtividade, as quais são esperadas pela empresa.

Os artigos do Quadro 1 indicam como ponto comum mundial no setor automotivo, o de relacionar a liderança transformacional à busca por inovações, busca por maiores níveis de produtividade, e ressaltam a forma de desenvolvimento mais individualizada, baseada principalmente na dimensão de Consideração Individual, como sendo o caminho mais adequado para um gestor se aperfeiçoar e desenvolver seus liderados. A ideia de desenvolver um líder capaz de explorar simultâneas capacidades, de uma forma individualizada, também surge consoante com as necessidades de mercados na busca por inovações e produtividade, as quais são esperadas pela empresa pesquisada.

Mesmo diante deste cenário mundial de pesquisas com enfoque na teoria transformacional, pode-se constatar pouca abordagem em estudos científicos correlacionando este estilo de liderança com a indústria automotiva, principalmente no Brasil, e especificamente no setor de veículos comerciais, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Artigos sobre liderança transformacional no Brasil

Título	Autor	Setor	Ano
<i>Liderança transformacional na enfermagem</i>	<i>Strapasson, Maria Rejane</i>	<i>Enfermagem</i>	2008
<i>Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa</i>	<i>Vizeu, Fabio</i>	<i>Teórico</i>	2011
<i>Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional</i>	<i>Carvalho Neto, Antônio</i>	<i>Empresarial: Executivos</i>	2012
<i>O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança</i>	<i>Porto, Juliana Barreiros</i>	<i>Teórico</i>	2012
<i>Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional</i>	<i>Maciel, Cristiano de Oliveira</i>	<i>Prestação de Serviços</i>	2013
<i>Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança</i>	<i>Márcia De Oliveira Fonseca, Ana</i>	<i>Teórico</i>	2013
<i>Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?</i>	<i>Barreto, Leilianne</i>	<i>Restaurantes</i>	2013
<i>Estilo de liderança e desempenho criativo em equipes de telejornalismo: um estudo em emissoras de TV cearenses</i>	<i>Pereira Salas Roldan, Vivianne</i>	<i>Telejornalismo</i>	2013
<i>Abordagem de liderança em ambientes multiculturais da indústria da aviação</i>	<i>Brito Neto, Jose Felix de</i>	<i>Aviação</i>	2014
<i>Liderança: um retrato da produção científica brasileira.</i>	<i>Fonseca, Ana Marcia de Oliveira</i>	<i>Teórico</i>	2015
<i>A relação entre liderança e cultura organizacional: um estudo realizado em uma IES</i>	<i>Gonçalves, Andressa</i>	<i>Educação</i>	2015
<i>Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: papel das alavancas de controle</i>	<i>Da Cruz, Ana Paula Capuan</i>	<i>Empresarial: 20 setores distintos</i>	2015
<i>A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão</i>	<i>Almada, Livia</i>	<i>Empresarial</i>	2015
<i>Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público</i>	<i>Dias, M. Borge, R.</i>	<i>Setor Público</i>	2015
<i>Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly</i>	<i>Turano, Lucas Martins</i>	<i>Teórico</i>	2016

Fonte: Web of Science; Scopus; Capps (2017)

Pode-se afirmar que existe um campo de pesquisa pouco explorado, envolvendo este segmento de veículos comerciais e uma oportunidade de contribuir com a teoria transformacional de forma a contemplar esta lacuna, tendo como contexto o cenário brasileiro. Assim, contribuir para a teoria da liderança Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire*, com abordagem no setor automotivo de veículos comerciais se torna um dos objetivos desta pesquisa.

Observa-se ao se analisar os artigos do Quadro 2 que a liderança transformacional no setor empresarial e industrial, está mais relacionada ao nível mais estratégico, pouco tendo relação com a liderança tática e operacional. Este estudo visa contribuir com esta teoria em uma avaliação neste nível hierárquico de liderança intermediário de forma a obter uma visão da organização como um todo.

Assim, a contribuição deste estudo para a empresa está no desenvolvimento de uma proposta de capacitação de liderança que permita a evolução positiva de sua liderança e prepare os futuros líderes para atender todas as expectativas de maior produtividade, tanto como foco na produção, quanto em inovações e desenvolvimento de liderados.

Da forma resumida, a justificativa sob a ótica científica, torna evidente que existe uma escassez de estudo sobre liderança transformacional no setor automotivo, não apenas no Brasil, mas no mundo, o que constitui uma grande lacuna para pesquisas neste setor. Outra contribuição científica é aplicar a teoria de Liderança Transformacional e Transacional em líderes de diferentes níveis hierárquicos e com isso verificar a importância de níveis mais operacionais nos aspectos de inovação e desenvolvimento de equipes. Nos estudos pesquisados, esta teoria de liderança de Bass (1985, 1990, 1995) e Bass e Avolio (1995, 1993, 2004) é usualmente aplicada aos níveis de gestão relacionadas às atividades estratégicas.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Abordar-se as diferentes conceituações sobre liderança, no capítulo da introdução, de forma a permitir a compreensão deste tema. Da mesma forma, o panorama mundial e no Brasil sobre liderança transformacional, focada no setor automotivo, foi explorado, realizando-se uma pesquisa bibliográfica nas publicações.

No capítulo sobre fundamentação teórica realizou-se uma pesquisa bibliográfica, com foco nos autores Bass e Avolio, os quais desenvolveram a teoria de que a liderança é composta pela parcela Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire*. Os aspectos contextuais, representado na teoria de Bass (1985, 1990, 1995) e Bass e Avolio (1995, 1993,

2004), foram explorados também pela teoria de Vroom e Yetton (1973), de forma a melhor caracterizar o contexto do modelo de negócio produtivo do Consórcio Modular. Essas teorias tornaram-se o alicerce para o desenvolvimento do trabalho.

Quanto ao capítulo de métodos, delimita-se a pesquisa a uma empresa do setor de autopeças, que faz parte do Consórcio Modular no Vale do Paraíba. A coleta de dados utiliza o MLQ, ou *Multifactor Leadership Questionnaire*, desenvolvido por Bass e Avolio (2004), onde se quantifica as dimensões que compõe o perfil de liderança desta teoria. Para a contextualização do meio, utilizou-se o LJI, ou Indicador de Julgamento de Liderança, no qual explora aspectos de tomada de decisão da liderança avaliada.

Também se especifica neste capítulo, as demais etapas de coletas de dados, tais como entrevistas com nível estratégico e tático da gestão, observação do comportamento da liderança operacional e tática, avaliação de documentação interna, para alinhamento de expectativa de missão, visão e valor, tanto do Consórcio Modular, quanto a empresa matriz, referente à empresa alvo.

O capítulo dos resultados apresenta as saídas das informações coletadas pelos instrumentos citados, e se diagnostica o posicionamento dos líderes sobre os aspectos Transformacionais, Transacionais e *Laissez-Faire*. Também foram apuradas as expectativas e impressões expostas nas entrevistas e observações. O direcional da documentação também será indicado.

A proposta de capacitação de desenvolvimento da liderança resulta em um capítulo, no qual investiga-se a tendência acadêmica para um comportamento ideal de liderança, baseado na fundamentação teórica, e relacionando-se com os dados anteriores coletados, se projetará uma proposta de capacitação ideal para atendimento das expectativas, para que os líderes possam ser desenvolvidos na busca para maiores produtividades.

Nas considerações finais, se conclui os o alcance dos objetivos e sugere-se possibilidades de trabalhos futuros, vinculados ao setor automotivo e à teoria.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 LIDERANÇA

A liderança na evolução da história apresentou papel importante nas organizações em diversos contextos: político, militar, fabril e social. Tornando-se por esta diversidade de cenários de aplicação, um foco valioso para realização de pesquisas (BASS, 2008). A abordagem clássica na antiguidade conectava o líder à figura de herói, pelas suas conquistas militares e grandes feitos, um líder admirado e idealizado, gerando inspiração aos seus seguidores. O conceito de líder modificou devido às mudanças industriais em várias partes do mundo, se tornando mais racional e hierárquico. Assim, o líder, mais próximo do herói anteriormente, passou a ser vinculado à eficácia nas posições de gestão. Durante a dominação americana de forma global até a década de 1960, em meio à Guerra Fria, a racionalização influenciou a visão sobre o conceito de liderança (GRINT, 2011). Essas teorias com perfis contingenciais estão focadas na tarefa e no poder formal do líder, ou seja, pessoas ocupando funções de gestão, bem como sua interação entre ele e os membros do grupo (FIELDLER, 1967).

Bergamini (1994) e Strapasson (2009) construíram esta evolução histórica das teorias sobre liderança no decorrer dos últimos séculos. Podem ser representadas, de forma compilada no Quadro 3.

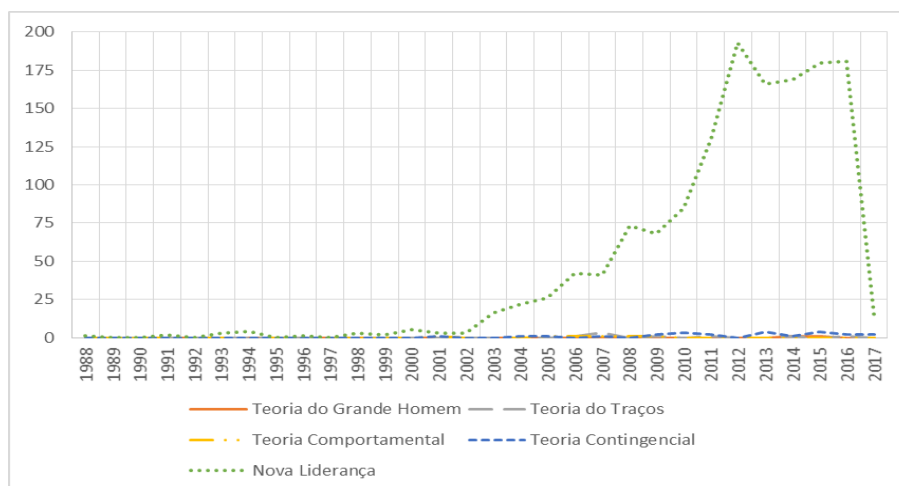
Quadro 3 - Linha histórica do desenvolvimento das principais teorias da liderança

Período	Teoria
Clássico	<i>Teoria do Grande Homem, a qual diz que a história e evolução humana são influenciadas por grandes homens que a humanidade reconhece.</i>
1930 a 1940	<i>Teoria dos Traços, a qual se baseia que as pessoas possuem características específicas natas que a qualifica para ser líder. O líder não se desenvolve é nato.</i>
1940 a 1960	<i>Teorias Comportamentais, focada no comportamento do líder e possui três estilos: Democrático, no qual se compartilha visões e decisões; Autocrático, no qual se centraliza a decisão e poder e por fim a Liberal, no qual em seu extremo é a ausência de liderança.</i>
Década de 1960	<i>Teorias Contingenciais possuem foco na tarefa e entende as pessoas como meios para conseguir realizar objetivos. A Teoria situacional da liderança é a mais estuda dentre estas teorias contingenciais.</i>
Final de 1980 até atualidade	<i>Teorias Neocarismáticas ou Nova Liderança, possuem como foco as pessoas, seu desenvolvimento, facilidade do líder para mudança, criatividade e capacidade de visão compartilhar uma visão futura. A principal teoria é a Transformacional e Transacional.</i>

Fonte: Baseado em Bergamini (1994) e Strapasson (2009)

A teorização dos estilos de liderança gerou muitos trabalhos científicos. Na Figura 3, constata-se a evolução da abordagem das teorias da liderança. Observa-se o grande volume de abordagens nas Teorias Neocarismáticas ou Nova Liderança a partir do ano 2000, enquanto que as demais teorias apresentam pouca representatividade numérica.

Figura 3 - Linha histórica do desenvolvimento das principais teorias da liderança (artigos contendo nas palavras chaves ou título, a respectiva teoria)



Fonte: Scopus (2017)

Até meados de 1970, nenhuma definição conceitual da liderança estava amplamente aceita e difundida (BURNS, 1978). A relação entre líder e seguidores, de forma mais individualizada foi o tema direcional para os estudos sobre liderança na década de 1970. No final da década de 1980 surgiu a escola da nova liderança, emergindo a teoria da liderança carismática, retornando alguns princípios anteriores, no qual o líder é instrumento inspirador para seus seguidores (DAY; ANTONAKIS, 2012; GRINT, 2011). Burns (1978) desenvolveu a liderança Transformacional, em seu estudo seminal, o qual abordava essa temática de uma liderança inspiradora e que tinha, como seguidores, pessoas influenciadas pelo seu comportamento exemplar. Essa perspectiva de Burns foi vinculada aos conceitos de nova liderança de Bryman (2009) e de certa forma fez contraste ao estilo contingencial, cuja característica principal é foco na tarefa.

O trabalho de Burns (1978) criou um campo abrangente para pesquisa com essa visão sobre os aspectos da liderança. Ao associar os conceitos de Liderança Transformacional, com o meio empresarial, na década de 1980, Bass (1985) ganhou grande destaque no meio acadêmico quando aborda o conceito de líder inspirador para um meio competitivo e que busca resultados práticos. Para possibilitar a mensuração da liderança e com isso a análise da

liderança transformacional, foi desenvolvida ferramenta para tornar possível esta investigação, chama MLQ ou *Multifactor Leadership Questionnaire*. A liderança deixou de ser subjetiva e passou a ser medida pelos gestores, de forma a trabalharem para o desenvolvimento dos líderes.

Bass (1985) adotou um enfoque mais pragmático acrescentando à teoria de Burns (1978) sobre liderança Transformacional um componente mais prático, uma visão mais gerencial, ou seja, uma visão humanista e ainda baseada em valores e moral do líder, mas com foco nos resultados e produtividade (AVOLIO; BASS, 1995; BASS, 1985, 1990, 1995; BASS; STEIDLMEIER, 1999; YAMMARINO; SPANGLER; BASS, 1993).

Pode-se compreender que a Liderança Transformacional e Transacional de Bass (1985, 1990, 1995) e Bass e Avolio (1995, 1993, 2004) é a mais estudada pela comunidade científica, seja por englobar aspectos de inovação e facilidade para mudanças ou por ser compatível como meios de produção industrial com sua orientação para a tarefa. Essa representatividade de estudos científicos na atualidade sugere a utilização desta teoria Transformacional e Transacional como base do estudo.

2.2 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL

Bass (1990) define o líder transformacional como um líder dotado de carisma, de poder de inspiração e de foco intelectual e por isso capaz de compartilhar uma visão, de despertar orgulho de estar junto a ele, gerando confiança, gerando a possibilidade de concentrar esforços de sua equipe em soluções racionais de problemas, de abordar cada liderado de maneira individualizada e o guiá-lo de forma pessoal, assumindo assim um papel de treinador.

Segundo Wang et al. (2017), a liderança transformacional age como um catalisador o qual impulsiona o desenvolvimento da motivação intrínseca da equipe aumentando o entusiasmo dos funcionários pela atividade. Para Day et al. (2017), tradicionalmente a liderança transformacional enfatiza a visão e a inspiração.

Caillier (2017) e Geier (2017) abordam que o estilo de liderança transformacional pode transformar positivamente os liderados para que assim seja superior aos seus interesses próprios, desenvolvendo a moralidade, ideais, e valores, gerando o ambiente motivacional necessário para realizar mais e muito melhor do que inicialmente esperado. A liderança Transformacional também inspira liderados à busca por crescimento, pela auto realização e por atingimento de objetivos coletivos.

De acordo com Sirkwoo et al. (2017), liderados que identificam seus líderes como mais transformacionais, possuem a tendência de alcançarem níveis de desempenho mais elevados, assim como o patamar de criatividade, bem como elevação na postura comportamental de cidadania organizacional. Da Cruz (2015) atribui à liderança transformacional a característica de buscar inovações e de ser favorável ao processo de mudança.

A liderança transacional, segundo Geier (2017), configura uma expectativa clara e proporciona uma forma de recompensa ao liderado se a tarefa designada tiver o resultado esperado conforme esta expectativa. O perfil transacional surge como o mais recomendado para liderar em eventos extremos, onde o objetivo e método devam ser nítidos para a equipe.

Essa concepção de um relacionamento de trocas entre líder e liderado, está atrelada aos tradicionais modelos de liderança, no qual o líder exhibe expectativas de que haja uma contrapartida do liderado, sobre os objetivos e metas da organização. Bass (1990) determinou estas atitudes como contingências ou transacionais. O comportamento Transacional está relacionado às características de pessoas que enfatizam o trabalho padronizado e tarefas orientadas (JOGULU; WOOD, 2006).

De acordo com Bass (1985), a liderança transacional pode falhar devido à baixa reputação dos líderes em terem o poder de oferecer recompensas contábeis. Os líderes transacionais que conseguem atender as expectativas de seus liderados conquistam e exercem a manutenção de suas reputações em poderem pagar salários, de realizarem promoções, bem como o reconhecimento. Também alerta que a Liderança Transacional geralmente falha porque os líderes não têm reputação de ser capaz de oferecer recompensas e perdem credibilidade. Os líderes que não conseguem atender passam a não serem considerados como detentores de reputação de líderes efetivos. Diante deste contexto, as recompensas não contábeis podem representar uma situação mais segura para a gestão deste tipo de liderança.

De acordo com Bass (1990), o componente *Laissez-Faire* da liderança representa ausência de intervenção nas atividades dos liderados ou possível falta de controle. Ou seja, o líder *Laissez-Faire* abdica de suas responsabilidades e evita tomar decisões. Este comportamento tem a conotação negativa de delegar em excesso o processo decisório aos seus subordinados e de interferir nos problemas somente quando se tornam crônicos. Esse conjunto de características pode representar falta de direção ao grupo, principalmente quando não existe tempo hábil para um processo de decisão democrático. Este comportamento de ausência na tomada de decisão, pode representar passividade excessiva, conduzindo a um relacionamento negativo significativo com a equipe em um evento extremo (GEIER, 2017).

Diferente da liderança por exceção ativa, que é um traço contingencial, no qual se monitora o desempenho do liderado e se corrigem os erros caso ocorram, a gestão por exceção passiva; a qual é uma característica do perfil *Laissez-Faire*; o líder espera de forma passiva os erros de seus liderados para, somente assim, se envolver. Os liderados por sua vez, diante desta postura, podem passar a resolver os problemas sem a influência do líder. Esta característica *Laissez-Faire* pode indicar que o líder não quer liderar (BASS; STEIDLMEIER, 1995).

O artigos do Quadro 4, reforçam que as principais características deste perfil de liderança nos quais a Transformacional inclui características comportamentais são: criatividade, persistência, intuição e sensibilidade dos outros, na qual a influência e a inspiração para a equipe liderada são importantes. Complementam que o conceito de liderança Transacional apresenta foco em tarefas, sendo assim um processo de troca social entre os liderados e líderes que envolvem essencialmente transações por recompensa, de forma que o desempenho de seus liderados é controlado e monitorado. De igual forma, nestes artigos também estão conceituados a parcela *Laissez-Faire*, cuja representação pode ser dita como ausência de liderança e intervenção por parte do líder na resolução dos problemas e nas decisões (BASS, 1985, 1990, 1995; BASS; AVOLIO, 1993, 1995, 2004).

Quadro 4 - Base de artigos sobre liderança Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire*

Título	Autor	Ano	Citações
<i>Leadership: Good, better, best</i>	Bass, B. M	1985	126
<i>Transformational Leadership: Learning to Share the Vision</i>	Bass, B. M	1990	487
<i>Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation</i>	Yammarino, F.J.; Spangle, W. D.; Bass, B. M.	1993	138
<i>Transformational leadership redux</i>	Bass, B. M	1995	80
<i>Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership</i>	Avolio, B.J; Bass, B. M.	1995	156
<i>Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior</i>	Bass, B. M; Steidlmeier, P.	1995	471
<i>Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership</i>	Avolio, BJ; Bass, BM; Jung, DI	1999	575
<i>The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics</i>	Zhu, W.; Avolio, B. J.; Riggio, R. E.; et al	2011	17

Fonte: Web of Science; Scopus, Capps (2017)

Bass (1985) afirma que a liderança transformacional é apresentada como uma forma de aumentar os efeitos de uma liderança transacional, pois é mais eficaz na obtenção de maiores níveis de melhoria e mudança entre os funcionários. Reforça a importância do carisma no líder, o qual separa o gerente comum de um líder nas configurações internacionais. De maneira detalhada, aborda a parcela transacional como Gerenciamento por Exceção Ativo, cuja característica é focar nos erros e desvios e Recompensa Contingencial, a qual representa a providência de assistência em troca dos esforços do subordinado e alguns pontos transformacionais como: Consideração Individualizada, dimensão esta que permite ao líder focar de forma individual no desenvolvimento do liderado e Estimulo intelectual, cuja dimensão significa o fomento pela busca por inovações pelos subordinados. Reforça que os líderes transformacionais conseguem imbuir maior esforço extra e maiores realizações em seus subordinados, recomendando assim que as organizações invistam no perfil carismático o qual muitas vezes podem inspirar níveis mais elevados de produtividade se comparado com o processo transacional. Contudo explicita que há situações em que a liderança transformacional, de forma isolada, não é totalmente apropriada, principalmente em situações extremas e de exigência de grande disciplina, o que corrobora com o sugerido por Geier (2017).

Líderes transformacionais tendem a ser vistos por seus subordinados como mais efetivos e com uma liderança satisfatória segundo resultados do MLQ obtidos em várias organizações. Líderes identificados como tendo um alto desempenho por seus seguidores foram classificados como mais transformacionais do que transacionais em sua composição de liderança. Uma das razões para que isso ocorra é que o líder transformacional atrai mais seguidores pela postura e define a imagem de uma organização. Sob a ótica de desenvolvimento, como o líder transformacional gera mais seguidores que tendem a imitá-lo em comportamento, este perfil de liderança é mais desejado. Adotando uma conotação de contratações numa organização e programas de desenvolvimento focados em futuros líderes, este perfil transformacional deve ser considerado nos processos seletivos, uma vez que é mais recomendado para inovação e criatividade. A liderança pode ser aprendida e é recomendado desenvolvimento individual pelo gestor, pois o direcionamento tende a ser mais preciso neste processo de desenvolvimento (BASS, 1990).

Segundo Yammarino, Spangler e Bass (1993) realizou-se testes na Marinha americana de forma a desenvolver um modelo de previsibilidade do comportamento de liderança, não somente momentâneo, mas que fosse longitudinal, ou seja, levando em consideração a formação acadêmica e seu desempenho futuro no comando de frotas. Uma implicação prática

dos resultados obtidos com este experimento é que a identificação precoce de alta realização de indivíduos pode ser útil para ajudar a determinar quem serão líderes eficazes no futuro. Ou seja, atuar na formação do liderado assume papel muito importante para a construção de um líder eficaz. Medir de forma correta o líder em diferentes estágios temporais pode representar o sucesso futuro de uma organização.

Essa necessidade de criar ferramentas que quantifiquem os estilos de liderança das teorias transformacionais, transacionais e laissez-faire, foi abordada por Bass (1995), no qual explicita as motivações de criar meios de medir e comprovar sua teoria. Dessa abordagem surgiu o *Multifactor Leadership Questionnaire*, ou, MLQ, um instrumento que será utilizado nesta pesquisa para diagnosticar as dimensões que compõem o perfil de liderança. Esse questionário foi revisitado e reavaliado no estudo de Avolio, Bass e Jung (1999).

Segundo Avolio e Bass (1995) a Consideração Individualizada; uma das dimensões possíveis de serem quantificadas pelo MLQ e que mais se destacou na pesquisa mundial de artigos científicos sobre o tema liderança e o setor automotivo; representa um componente fundamental da liderança transformacional, incluindo o indivíduo, a equipe e a cultura da organização. A consideração individualizada surge da representação dos comportamentos de liderança individual para representar o comportamento grupal e em última instância, características da cultura da organização. Desta maneira o papel do líder é relevante para a construção cultural da uma instituição e o comportamento individual e coletivo.

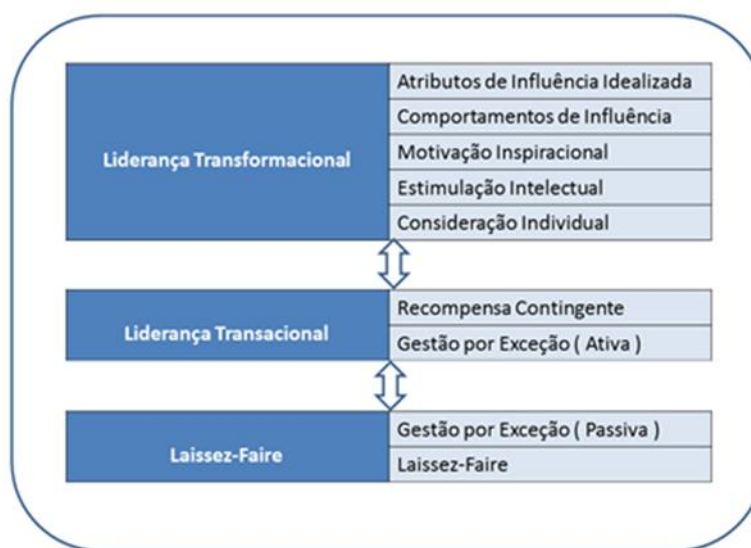
A Consideração Individual possui traço semelhante à dimensão Recompensa Contingencial. Em ambas ocorrem feedbacks, porém a recompensa contingencial é focada no objetivo e tarefa, ou seja, toda a mudança que venha a sofrer terá como foco a tarefa apenas, não o desenvolvimento do indivíduo. A Consideração Individual por sua vez, visa diretamente o desenvolvimento do seguidor na expectativa da execução da tarefa, aprendendo com os acertos e com os erros (AVOLIO; BASS, 1995).

Todo esse processo focado na Consideração Individualizada e na premissa de que os seguidores imitarão o líder em comportamento, exige que a postura da liderança siga rumo à aspectos éticos. Bass e Steidlmeier (1999) argumentam que para ser verdadeiramente transformacional, a liderança deve basear-se em bases morais. Segundo Zhu et. al (2011) a autêntica liderança transformacional influencia a tomada de decisões éticas individuais e grupais dos seguidores. Existem diversas maneiras com as quais os líderes autênticos transformacionais podem influenciar os climas éticos de seus grupos de trabalho. Estes métodos são: líderes demonstrando comportamentos baseados na moral para o grupo; comunicação do caráter virtuoso e valores morais aos liderados; sua criação de padrões

morais claros; a criação de recompensa moral, viabilizando ferramentas para promover o desenvolvimento e sustentação do clima ético dentro do grupo.

Pela estrutura exposta da Figura 4 pode-se concluir que os líderes Transformacionais não substituem os líderes Transacionais, mas aumentam a eficácia na liderança. A Figura 4 subdivide os estilos referidos por suas dimensões.

Figura 4 - Dimensões do perfil de liderança



Fonte: Bass e Avolio (2004)

Estas dimensões representadas na Figura 4, segundo Bass e Avolio (1990, 2004), podem ser descritas da seguinte forma:

a) Liderança Transformacional

- ✓ Influência Idealizada (II) – O líder estimula a confiança, se posiciona diante de situações adversas, compartilha seus valores mais marcantes, reforça a importância dos objetivos e valores éticos, que devem direcionar as decisões. O carisma e o efeito de admiração pelos liderados são as principais características deste perfil. Nesta dimensão se avalia como os líderes são idealizados por seus liderados bem como os efeitos que esta idealização causa no que se refere ao cumprimento das metas e objetivos destes. O elevado patamar e confiança entre líder e liderado proveniente de comportamento relativo à esta dimensão, facilita com que seus liderados assumam riscos e desafios para a progressão de suas

carreiras profissionais. A postura do líder influenciará de forma importante como os liderados passam a ver o trabalho que está sendo realizado. Pode-se definir como a postura exemplo a ser seguida pelo liderados.

- ✓ **Motivação Inspiracional (MI)** – O líder inspira e constrói junto aos seus liderados, uma visão de futuro. Incentiva os seus liderados, com otimismo, rumo ao que deve ser executado. Consegue inspirando e criando um ambiente favorável à mudança. Neste aspecto o líder gera um forte compromisso organizacional junto aos seus liderados, por meio de uma efetiva inspiração. Os resultados alcançados pelos liderados tendem a superar expectativas, tanto dos liderados quanto dos líderes. Esta dimensão favorece o desenvolvimento do espírito de equipe.
- ✓ **Estimulação Intelectual (EI)** – Novas ideias são frequentes neste perfil. Novas perspectiva e facilidades de mudanças são características predominantes. O rendimento da equipe tende a ser aumentado, devido a promoção destes conceitos de inovação e criação proveniente do comportamento do líder. São dadas oportunidades aos liderados para a busca por soluções inovadoras permeando percursos alternativos, desenvolvendo assim o talento humano dentro da organização.
- ✓ **Consideração Individualizada (CI)** – O líder tem a característica de saber ouvir e se expressar muito bem. As necessidades de cada um são avaliadas e tratadas de forma específica e individual, balizado por habilidades e aspirações. Promove de forma constante o desenvolvimento de seus liderados. Ao reconhecer a individualidade de cada liderado, o líder pode passar a atuar como *coaching* para a valorização e desenvolvimento real dos mesmos.

b) Liderança Transacional

- ✓ **Recompensa Contingencial (RC)** – Conceitos de troca e recompensa são a tônica deste aspecto. Os objetivos são alcançados por meio da promessa por recursos, sejam materiais ou emocionais, e acordos satisfatórios para todos os envolvidos. Essa sistemática de trocas tende a não ser duradoura entre as partes, já que as mesmas continuaram no processo somente quando realmente acreditarem que resultará em benefício próprio. Quando não mais as partes acreditarem nisso, a

relação é quebrada e a confiança perdida. Existe o reconhecimento dos liderados por meio do atingimento dos objetivos. O foco na tarefa é muito explorado neste componente. O líder nesta dimensão torna claro ao liderado o que deve ser feito para que ocorra a recompensa pelo esforço que for entregue.

- ✓ Gestão por exceção (ativo)(GEa) – O líder, tem controle e monitoramento para detectar com antecedência possíveis problemas. Interfere e avalia o desempenho de seus subordinados, ajustando a direção das atividades se necessário. Porém, evita dar *feedback* aos liderados desde que as atividades funcionem como previsto. O líder toma suas decisões e atitudes baseadas nas regras existentes e o gerenciamento neste cenário ocorre justamente quando uma destas regras não é seguida, não realizando o planejado. Assim procura os desvios de regra tomando medidas corretivas ao detectar tais desvio e erros.

c) *Laissez-Faire*

- ✓ Gestão por exceção (passivo)(GEp) – O líder interfere apenas quando os problemas se tornam sérios e levados ao seu conhecimento. Pode ser compreendido como um comportamento de inatividade diante dos problemas. Tende a não ser receptivo às mudanças e de certa forma fomenta, por meio de sua postura comportamental, esse posicionamento aos seus liderados. Em contra ponto à Gestão por Exceção Ativa do perfil de liderança Transacional, o Gerenciamento por Exceção Passiva, controla igualmente, contudo, interfere apenas como citado, quando ocorre o erro.
- ✓ *Laissez- Faire* (LF) – Procura não assumir responsabilidades e sua presença é mínima junto à equipe e principalmente junto às rotinas de trabalho. Não se coloca diante das situações problemáticas e pouco atende as necessidades dos liderados, indo de forma oposta à dimensão de Consideração Individual no perfil Transformacional, bem como à Influência Idealizada. Não existe compartilhamento de visões de futuro, e valores, opiniões e dos obstáculos a serem vencidos. A característica principal é de apatia, por parte dos líderes diante de problemas. Esse comportamento não gera um ambiente de trabalho no quais objetivos são claramente definidos, pois o líder, não assume qualquer plano de ação, postergando a tomada de decisão.

Com base nos conceitos apresentados sobre Liderança Transformacional e Transacional pode-se compreender que o líder transacional responde aos problemas organizacionais de uma maneira impessoal, por prevalecer em sua tomada de decisão a racionalidade, bem como por realizar a gestão e facilitar o trabalho dos liderados. Em contra ponto ao líder transacional, a liderança com perfil predominante transformacional é focado em identificar potenciais motivações nos seus liderados, pela satisfação das suas necessidades mais elevadas, bem como pelo total envolvimento do seu liderado, tendo a pessoa no centro do planejamento de gestão (BASS, 1985). O líder transformacional modifica os seus liderados por meio de um processo de conscientização do valor dos resultados de sua atividade, conduzindo-os a suplantarem os seus interesses pessoais em favorecimento dos objetivos da organização.

Focando as diferenças entre estes perfis de liderança Bass (1985) sugere que a liderança transformacional é recomendada em contextos de origem e mudança organizacional. Apresenta maior potencial para o crescimento, maior eficiência e eficácia, reforçando ser mais eficaz em períodos dominados por falta de organização ou em contextos com modificações frequentes. Enquanto que, a liderança transacional se mostra mais indicada em ambientes que denotam estabilidade e padrão, sendo recomendada para os períodos de evolução lenta da organização. Assim, ambos os perfis de liderança são aplicados, de acordo com o momento o qual a organização está situada.

Desta forma, o perfil transformacional, transacional e *laissez-faire* compõem os estilos de liderança adotados na teoria de Bass (1985, 1990, 1995) e Bass e Avolio (1995, 1993, 2004). Esta mesma teoria aborda os resultados da liderança, ou seja, ressalta que a liderança transformacional e transacional, estão relacionadas ao sucesso do grupo ao qual lideram. Subdividem estes resultados em Esforço Extra, Eficácia e Satisfação com a Liderança.

d) Resultados da Liderança

- ✓ Esforço Extra – Capacidade do líder em obter das pessoas mais do que elas esperam conseguir fazer. Desta forma ocorre o aumento da motivação para obter sucesso em cada um.
- ✓ Eficácia – Capacidade do líder de atender a necessidade dos outros, de representar o grupo frente à autoridade superior, de cumprir os requisitos organizacionais, de forma a conduzir à resultados eficazes do grupo.

- ✓ Satisfação com a Liderança – Capacidade do líder de utilizar métodos de liderança que satisfaçam a equipe de forma a conseguir trabalhar com os outros de forma satisfatória.

A quantificação destas dimensões comportamentais do líder e os resultados da liderança podem ser diagnosticados pelo *Multifactor Leadership Questionnaire* ou *MLQ*, o qual, como citado, será utilizado neste estudo compondo o alicerce principal da proposta de capacitação recomendada para a liderança pesquisada, aliado aos resultados do LJI dos líderes avaliados no processo de decisão diante de diversas situações propostas.

2.3 LIDERANÇA E A TOMADA DE DECISÃO

Existe uma característica singular no contexto do Consórcio Modular, que é sua sistemática do sistema produtivo. O sistema de produção é Transacional, ou seja, baseado principalmente na troca e recompensa. Se ocorrer produção, a empresa parceira recebe o valor agregado sobre o produto. Se não ocorrer a produção, não há recebimento de receita. Logo, os aspectos contingenciais geram situações que podem determinar a postura do líder diante de um momento de decisão. Assim, ao se contextualizar o papel da liderança neste modelo produtivo do Consórcio Modular com suas características inovadoras na concepção do modelo de negócio segundo Resende et. al (2002) e Abreu, Beynon e Ramalho (2000), seus aspectos contingenciais ou transacionais se tornam muito importantes para uma assertiva caracterização do comportamento da liderança.

Da mesma forma, a capacidade de lidar com situações diversas e de tomar decisões baseadas em julgamentos corretos e com isso gerar uma maior eficácia, é pré-requisito para uma liderança bem sucedida (VROOM; JAGO, 1974, 2007). Decisões assertivas significam maior produtividade, uma boa decisão gera menos falhas e direciona toda a equipe para um rumo assertivo. Segundo Faraci, Lock e Wheeler (2013), o líder é exposto à situações onde deve tomar muitas decisões e falhar neste processo pode ser percebido como falta de foco e direção. Observa-se também que a orientação excessivamente diretiva pode levar os membros da equipe a gerarem pouca estima e fazer apenas o que lhes é dito, indiretamente fortalecendo a falta de iniciativa, a baixa autoconfiança e a limitação da criatividade.

Segundo Vroom e Yetton (1973), o sucesso da liderança está relacionado ao seu histórico de decisões tomadas que foram bem sucedidas, assim como no relacionamento entre líder e liderados. Confiança e compartilhamento da mesma perspectiva de visão futura são

importantes para o processo decisório e para a habilidade de influência requerida para a liderança, de forma que seus liderados busquem objetivos de forma voluntariosa, não necessariamente pelo poder do cargo conforme afirmam (VROOM; JAGO, 2007).

Vroom e Yetton (1973) elaboraram um novo modelo de contingência de comportamento do líder. O modelo especifica a natureza do processo de decisão que deve ser empregado pelo líder, com base em um diagnóstico de demandas situacionais. Segundo este modelo, para determinar o processo para uma decisão, o líder primeiramente deve diagnosticar o estado desse problema ou decisão sobre sete atributos de problema correspondendo às variáveis situacionais para influenciar a eficácia dos cinco processos indicadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Teoria de tomada de decisão de Vroom e Yetton

<i>Estilo:</i>	<i>Autocrático – você toma a decisão e informa os outros da mesma. Existem dois processos separados para tomada de decisões em um estilo autocrático:</i>
<i>Processo:</i>	<i>Autocrático 1 (AI) – você usa as informações que você já tem e toma a decisão</i>
	<i>2 autocrático (AII) – você consulta os membros da equipe sobre informações específicas e uma vez que você as tem, você toma a decisão. Aqui você não precisa necessariamente dizer-lhes para que a informação é necessária.</i>
<i>Estilo:</i>	<i>Consultivo – você coleta informações do time e então toma a decisão.</i>
<i>Processo:</i>	<i>Consultivo 1 (CI) – você informa os membros da equipe o que você está fazendo e pode, individualmente, pedir opiniões, no entanto, o grupo não é reunido para discussão. Você toma a decisão.</i>
	<i>Consultivo 2 (CII) – você é responsável pela tomada de decisão, no entanto, vocês se reúnem como um grupo para discutir a situação, ouvir outras perspectivas, e solicitar sugestões.</i>
<i>Estilo:</i>	<i>Colaborativa – você e sua equipe trabalham em conjunto para chegar a um consenso.</i>
<i>Processo:</i>	<i>Grupo (GII) – A equipe toma uma decisão em conjunto. O seu papel é principalmente facilitador e ajudar a equipe a chegar a uma decisão final que todos concordem.</i>

Fonte: Lock, Wheeler, Bernard e Cooper (2012)

Para auxiliar a melhor compreensão dos cenários de tomada de decisão AI, AII, CI, CII e GII, Vroom e Yetton (1973) determinam que é importante distinguir entre três classes para a escolha mais assertiva e com isso atingir eficácia máxima nas decisões. A primeira é a qualidade ou racionalidade da decisão. A segunda é a aceitação ou compromisso sobre a parte dos subordinados a executar a decisão de forma eficaz. E por fim, a quantidade de tempo necessário em tomar a decisão.

Estas classes, quando vistas focando os estilos de tomada de decisão do líder, seja consultivo, colaborativo ou autocrático, também possuem vinculações mais recomendadas na busca por mais assertividade. Logo, segundo Vroom e Yetton (1973), um estilo consultivo (CI

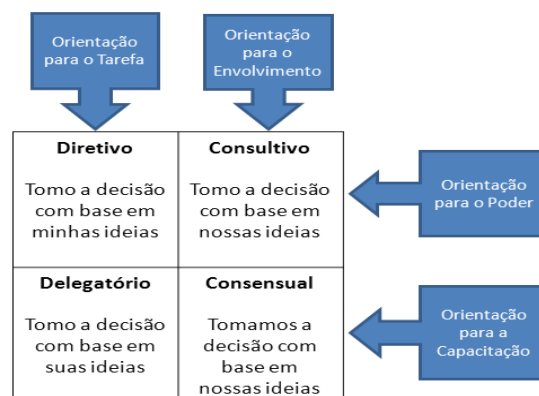
e CII) ou colaborativo (GII) é mais apropriado quando o trabalho em equipe é possível de ser realizado, sendo os membros da equipe detentores da informação fundamental para resolução dos problemas e podem desta forma tornar as soluções mais objetivas.

O estilo autocrático (AI e AII) na tomada de decisão é mais eficiente quando o acumulado de conhecimento está mais com o líder do que com seus liderados. Neste perfil de processo decisório o líder se sente confiante em agir sozinho e por domínio técnico a equipe aceitará a decisão tomada. Um aspecto importante neste estilo Autocrático, é a ausência de tempo para democratizar a ação junto à equipe.

Este modelo levou à elaboração de uma ferramenta que pode, assim como o MLQ, quantificar o perfil de liderança, porém, no que tange o processo decisório do líder: LJI ou Indicador de Julgamento de Liderança. Desta forma, para melhor construir o aspecto contextual e aprofundar a compreensão do conceito de liderança transformacional e transacional, de forma a buscar a proposta de capacitação recomendada para uma liderança mais eficaz, a utilização do LJI possibilita auxiliar pessoas em funções de liderança formal e os líderes em potencial a justamente tornar-se mais assertivos no processo de tomada de decisão. Também objetiva possibilitar ao líder formal ou informal, uma melhor administração do tempo, que reflete na melhor condução das atividades das equipes. Ou seja, uma melhor produtividade adequada ao contexto situacional abordado.

A conceituação deste questionário, não se embasa em uma teoria somente de liderança contingencial, apesar de ter um forte direcional de Vroom e Yetton (1973), pois os autores entendem que não existe um estilo de liderança universalmente aceito. O LJI tem como principal requisito a abordagem tanto da tarefa em questão quanto as considerações sobre as pessoas envolvidas.

Figura 5 - Estilo de tomada de decisão como uma função da orientação



Fonte: Lock, Wheeler, Bernard e Cooper (2012)

Na Figura 5 é abordado a orientação de liderança para tarefa, envolvimento, poder ou capacitação, resultante da preferência da combinação dos estilos de tomada de decisão. Uma liderança voltada para a tarefa possui características transacionais focadas em objetivos e metas, não sendo as pessoas, o foco central da gestão. Da mesma forma, a orientação para o poder, coloca uma conotação também transacional, pois, é exercida neste perfil, uma liderança mais autocrática, tendo o líder como peça central na tomada de decisão. A orientação direcionada para o envolvimento e capacitação, tem correlação com aspectos transformacionais, onde o líder, neste estilo, tem foco para as pessoas, democratizando a decisão, compartilhando objetivos e direcionando esforços para o desenvolvimento dos membros da equipe. É possível identificar que a orientação para tarefa é a preferência combinada para os estilos Diretivo e Delegatório, e a orientação ao Envolvimento é a preferência combinada para os estilos Consultivo e Consensual. A orientação para o poder vem da combinação preferencial dos estilos Diretivo e Consultivo. A preferência combinada dos estilos Delegatório e Consensual resulta em uma orientação para a capacitação. Estas resultantes de orientação serão obtidas pelo LJI na empresa alvo (LOCK; WHEELER; BURNARD; COOPER, 2012).

Esta visão de tomada de decisões frente à situações da liderança de Vroom e Yetton (1973) será agregada resultados da teoria de liderança de Bass (1985, 1990) e Bass e Avolio (1995, 1993, 2004) na busca por uma proposta de capacitação de liderança ideal.

2.4 LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento de líderes possibilita construir uma forte estratégia de retenção de talentos, bem como agrega valor à organização, logo, deve ser foco no escopo das ações relacionadas à competitividade na empresa (TANURE, 2007).

Segundo Moreira e Munck (2009), as empresas são sustentadas pelo conhecimento e desta forma o capital humano é o único capaz de sua aplicação correta, de sua gestão e condução de forma contextualizada, tornando cada vez mais o desenvolvimento contínuo e consequentemente o aperfeiçoamento das pessoas que compõem a organização, ponto primordial para a melhoria da performance.

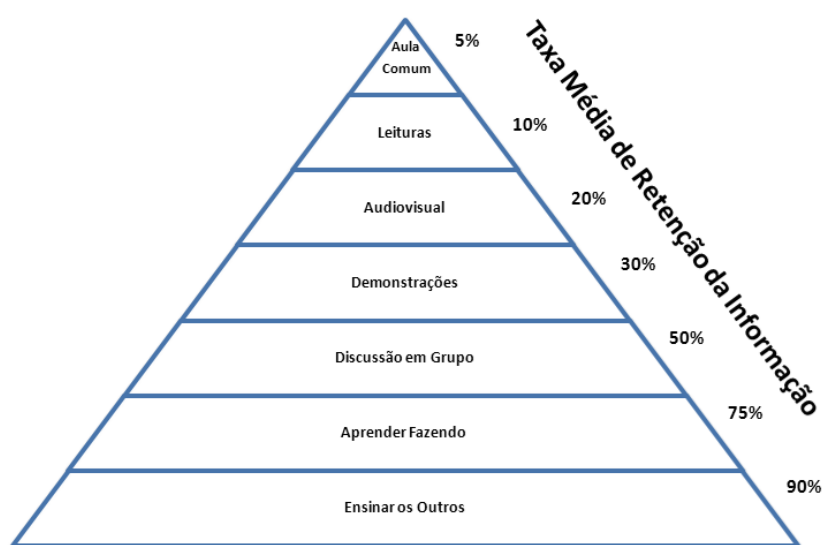
Para Maddox (2014), o aprimoramento das habilidades é importante para se tornar um líder eficaz. O ponto primordial quando se aborda desenvolvimento humano são as bases para evolução tanto como indivíduo e como profissional, e este desenvolvimento está relacionado à melhoria das habilidades comportamentais e técnicas.

Segundo Gibbons et al. (2012), o ato do despertar na liderança é o principal fator para o desenvolvimento de um líder. Ou seja, progredir nas habilidades, sem o autoconhecimento e o despertar do sentido da liderança dentro de si, implica na formação incompleta de um líder. Para Vieira (2002) e Amestoy et al. (2009) existe a necessidade que o indivíduo se conheça profundamente para que seja possível um desenvolvimento eficaz da liderança. Relata também que o desenvolvimento profissional é um processo contínuo e para que este processo se realize, submeter-se à uma autoavaliação honesta é fundamental. Essa avaliação pessoal proporciona a detecção tanto os seus "pontos-fortes" como os seus "pontos-fracos" e, assim, determinar as suas capacidades e limitações.

Tanure (2007) afirma que o aspecto essencial ao desenvolvimento do líder são os desafios, por meio deles amplificam o potencial de liderança. Essa forma experiencial, onde os líderes passam pelo processo de desenvolvimento, sendo desafiados e vivenciando as situações, que exigirão o uso de suas habilidades, desenvolvendo-as, maximizando-as, é explorado por Moreira e Munck (2009) e também por Kilimnik e Reis (2010).

A eficácia na absorção desta modalidade de desenvolvimentos vivencial é exposta na Figura 6, na qual a prática possui 75% de percentual de absorção do conhecimento. Essa modalidade, devido suas características de aproveitamento superior se comparado com as outras metodologias tradicionais, tem adquirido maior participação no escopo de desenvolvimentos nas organizações.

Figura 6 – Eficácia na forma de apresentação por nível assimilação do conhecimento



Fonte: Audio-Visual Methods in Teaching, Edgar Dale (1954)

Estudos sobre os métodos de aprendizagem indicam que cada indivíduo possui uma forma individual de absorção do conhecimento, logo a aprendizagem não pode ser construída de forma idêntica todos os dias, sendo um processo diverso. Deve-se identificar qual modalidade de desenvolvimento é mais indicada para cada perfil de pessoas, os seus aspectos comportamentais irão direcionar os caminhos da aprendizagem (MOREIRA; MUNCK, 2009).

Teixeira e Popadiuk (2003) concluem que cada indivíduo possui expectativas diferenciadas que são influenciadas por aspectos demográficos. Por exemplo, mulheres esperam maior autonomia, os mais novos esperam que os líderes acreditem na capacidade deles e os que já estão experientes em funções de comando, criam menos expectativas, pois já vivenciam as dificuldades de liderar.

Seguindo esta argumentação de que cada pessoa possui uma maneira particular de assimilar o conhecimento, a liderança *coaching*, cujo estilo pode ser definido como um processo de desenvolvimento humano em que um instrutor ajuda um indivíduo, no caso o liderado, a potencializar os resultados positivos, tanto na vida pessoal quanto no meio profissional, também surge como ponto recomendado para se atuar em desenvolvimento individual do líder. O desenvolvimento de liderança *coaching* consiste num relacionamento formal e individual, no qual é envolvido aconselhamentos, que abrange questões relacionadas à atividade do trabalho e suas rotinas e aconselhamento com o objetivo de melhorar os resultados de entrega de sua liderança. (LADEGAR; GJERDE, 2014). Cardoso, Ramos e D’Innocenzo (2011) definiram o processo de *coaching* como um método de elevado impacto para aumento de produtividade, de compromissos com resultados e com a realidade das pessoas, gerando mais cooperação nas equipes.

Ao se abordar a cooperação nas equipes, é agregador resgatar os primórdios do *coaching*, cuja origem da atividade parte de diferentes argumentos. Uma das correntes históricas baseia-se no ano de 1850, ocasião esta em que este termos passou a ser atribuído aos professores de universidade, porém com o significado de tutor. Esse professor, denominado então de tutor, tinha como responsabilidade auxiliar os estudantes na capacitação para execução de teste e exames para obtenção de um positivo resultado final. A associação ao termo já estava relacionada à condução por meio de alguém ao lugar desejado (SINCLAIR, 1994). Mais de um século depois, em 1960, o termo passou a ser associado à habilidade de gerenciar pessoas, surgindo assim, as primeiras técnicas de desenvolvimento pessoal, com foco nas competências de cada um, e entrelaçando-as com a busca por melhoria de processos e uma sistemática de evolução constante. O significado do *coaching*, neste mesmo período,

passou a estar ligado ao meio esportivo, como aquele que é responsável pelo treinamento e aperfeiçoamento de atletas e equipes, com objetivo de conquistar cada vez maiores resultados (EVERED, SELMAN, 1989).

O desenvolvimento histórico da metodologia *coaching* é representado no Quadro 6, no qual se pode observar que a evolução do *coaching*, no que tange o meio acadêmico, é relativamente recente, logo, a teorização apresentando lacunas para estudos.

Quadro 6 – Fases do desenvolvimento do *coaching*

<i>Fase</i>	<i>Período</i>	<i>Característica</i>
<i>Atividade interna</i>	<i>1930 a 1960</i>	<i>Coaching interno; atividade exercida pelo supervisor hierárquico; forma treinamento</i>
<i>Rigor Acadêmico</i>	<i>1960 a 1990</i>	<i>Período em que documentos submetidos à apreciação de pares começam a ser publicados; pesquisa e discussões atendem maior rigor acadêmico</i>
<i>Ciência e pesquisas científicas</i>	<i>A partir de 1990</i>	<i>Crescimento de teses, dissertações e artigos acadêmicos sobre atividade de coach externo nas organizações</i>

Fonte: Adaptado de Grant e Cavanagh (2004)

A aplicação do *coaching* atualmente é uma tendência mundial nas organizações como método de condução para atingir as metas, a realização dos objetivos e a tomada de decisão. Esse processo de *coaching* se inicia com a identificação do estado atual, e em seguida, o aluno define seu objetivo, dimensionando assim o estado desejado futuro. A partir deste ponto, o *coach*, instrui o discípulo a alcançar o resultado esperado, identificando as barreiras e possíveis facilitadores. Desta forma, o *coach* não é apenas um instrutor no meio profissional, ele auxilia também no desenvolvimento pessoal, seja na vida particular ou sob outro aspecto necessário para que o discípulo assuma novo patamar de conhecimentos e entregas (KOLB, 1984).

Teixeira e Popadiuk (2003) afirmam o quão importante é a relação de confiança entre líder e liderado para que ocorra uma relação genuína e profunda de interdependência. Essas relações de confiança são fundamentais para o desenvolvimento do capital intelectual da organização. O estudo conclui que os liderados monitoram o comportamento dos seus líderes, principalmente em três dimensões: respeito, honestidade e crédito no empregado.

Assim, as conclusões de Teixeira e Popadiuk (2003) sugerem que para que o líder formal desenvolva uma relação de confiança e interdependência com o liderado, seu comportamento deve ser compatível com as dimensões citadas. E confiança relacional é a base para um processo de desenvolvimento por *coaching*. Sem confiança do liderado na condução do líder não existe interdependência, logo, também gerando um desenvolvimento ineficaz.

Segundo Bass (1990) a liderança Transformacional pode ser aprendida e líderes de todos os níveis podem ser treinados para serem carismáticos, tanto sob os aspectos de comunicação, quanto no comportamento. É citado em seu estudo um experimento realizado com um grupo de supervisores que atuavam num ambiente hostil. Um recebeu desenvolvimento de liderança transformacional, outro de liderança transacional, outro não foi treinado, mas foi avaliado antes e depois, e o último também não passou por desenvolvimento, e foi avaliada somente depois. O resultado indicou que os líderes que foram treinados melhoraram e particularmente o que foi treinado em conceitos transformacionais, apesar da falta de cidadania do ambiente hostil, ganhou o respeito entre os companheiros e daqueles aos quais fazia a gestão. Os dados foram obtidos através do MLQ, o qual, com já citado, será um dos instrumentos deste estudo.

A proposta de capacitação de desenvolvimento de liderança que será proposta, de acordo com os dados obtidos com o MLQ, LJI, entrevistas, documentação e observações comportamentais dos líderes avaliados, possui como alicerce a afirmação de Bass (1990) de que líderes Transformacionais e Transacionais podem ser desenvolvidos e a metodologia adotada para propor este desenvolvimento será a vivencial e individual citada por Moreira e Munck (2009) e Kilimnik e Reis (2010); na qual ocorrem maior performance de absorção de conhecimentos na prática, reforçado também pela recomendação de Tanure (2007) de que o desafio é o fator essencial para obter o mais elevado nível de desenvolvimento. Ao se focar aspectos individuais específicos; os quais serão também evidenciados pela coleta dos dados; o método de liderança *coaching* será utilizado em paralelo com o vivencial. Espera-se assim, adotando a postura mais experiencial e personalizada, desenvolver as dimensões que compõem a teoria da liderança de Bass (1985, 1990, 1995) e Bass e Avolio (1995, 1993, 2004).

3 MÉTODO

Esta pesquisa é caracterizada por ter natureza aplicada, objetivos descritivos e abordagem qualitativa e quantitativa. Assim, a pesquisa é um estudo de caso numa empresa automotiva com obtenção de dados através de questionários estruturados, análise documental do Consórcio Modular e empresa alvo, de observações comportamentais e entrevistas. Seguiu as seguintes etapas para atender os objetivos propostos pelo estudo:

a) Para mapear perfil atual da liderança e a características exigidas pelo sistema de produção do Consórcio Modular:

- ✓ Revisão da literatura para compreensão da teoria dos perfis de Liderança Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire*.
- ✓ Mapeamento dos requisitos necessários para uma liderança na empresa alvo, com verificação de documentação interna.
- ✓ Aplicação de questionário MLQ e LJI em lideranças formais e potenciais para coleta de dados dos líderes e liderados.
- ✓ Aplicação de entrevistas no nível estratégico e tático.
- ✓ Realização de observação da liderança operacional formal e potencial.
- ✓ Análise dos dados e alocação dos participantes quanto sua posição na base de liderança abordada, levando em consideração documentação interna e perspectivas da alta gestão.

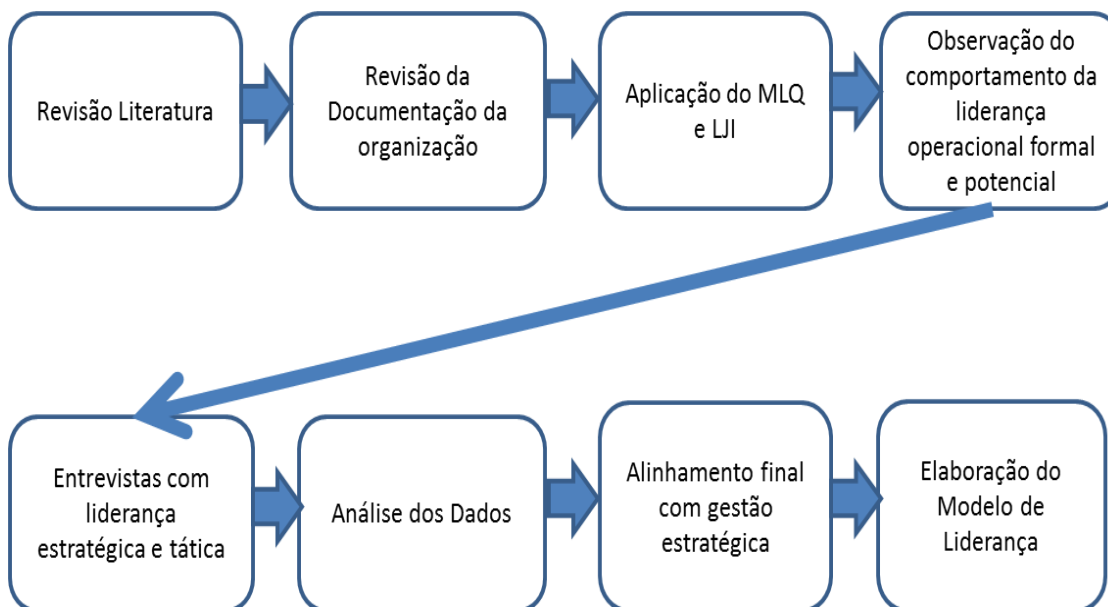
b) Para propor o perfil de liderança, para alinhamento de expectativas com gestão estratégica e contribuição científica para o setor automotivo sobre as teorias de liderança Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire*:

- ✓ Alinhamento do perfil de liderança com expectativas da organização.
- ✓ Proposta de desenvolvimento de líderes.

Estas etapas podem ser visualizadas na Figura 7, na qual a sequência das atividades se torna mais explícita, iniciando-se com a revisão da literatura, passando por revisão documental, aplicação dos questionários estruturados MLQ e LJI, observação da liderança operacional, entrevistas com liderança estratégica e tática, análise e compilação dos dados

obtidos, alinhamento sobre os resultados e elaboração final da proposta de capacitação da liderança para o desenvolvimento dos participantes.

Figura 7 – Resumo das etapas realizadas por este estudo



Fonte: Autoria própria

Na Figura 7 se torna evidente que a construção da proposta de capacitação ideal recomendada para a liderança na empresa alvo, dentro do Consórcio Modular considera fatores de teorias científicas, expectativas da organização e seus gestores, bem com a realidade mundial. Somente após alinhamento com a gestão estratégica da empresa se validará o conceito do modelo.

3.1 INSTRUMENTO: MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNARE - MLQ

O MLQ, ou *Multifactor Leadership Questionnaire*, expresso por Bass e Avolio (2004), avalia as dimensões transformacionais, transacionais e a parcela *laissez-faire*, da liderança. O modelo do questionário MLQ, separado por estilo e dimensões da liderança é apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 – Dimensões da Liderança Transformacional, Transacional e Laissez-Faire

Item	Estilo	Dimensões	Pontos de avaliação
29	Transformacional	Consideração Individualizada	<i>Considero cada individuo como tendo necessidades, habilidade e aspirações diferentes das dos outros indivíduos / Trato os outros como indivíduos ao invés de tratá-los apenas como mais um membro do grupo / Invisto tempo a ensinar e a formar / Ajudo os outros a desenvolverem os seus pontos fortes.</i>
19			
15			
31			
8		Estímulo Intelectual	<i>Procuro perspectivas diferentes ao solucionar os problemas / Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos ângulos diferentes / Reexamino pressupostos críticos, para verificar se são apropriados.</i>
30			
2			
21			
25		Influência Idealizada (Atribuído)	<i>Ajo de forma a incutir nos outros respeito por mim / Exibo um sentido de poder e de confiança / Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim / Vou além dos meus interesses próprios para o bem do grupo</i>
10			
18			
14			
23		Influência Idealizada (Comportamento)	<i>Realço a importância de se ter um forte sentido de missão / Considero as consequência éticas e morais das decisões / Converso sobre meus valores e crenças mais importantes / Enfatizo a importância de se ter um sentido de missão coletiva</i>
6			
34			
9			
13		Motivação Inspirada	<i>Falo com otimismo acerca do futuro / Falo de modo entusiástico acerca daquilo que precisa ser realizado / Falo de modo entusiástico acerca daquilo que precisa ser realizado / Apresento uma visão motivadora a respeito do futuro/ Expresso confiança no alcance dos objetivos</i>
26			
36			
4			
22	Transacional	Gerenciamento por exceção – Ativo	<i>Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados / Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas / Mantenho-me a par de todos os erros / Dirijo a minha atenção para as falhas no alcance dos padrões esperados</i>
24			
27			
1			
11		Recompensa Contingencial	<i>Dou apoio aos outros em troca de seus esforços / Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho / Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas / Exprimo satisfação quando os outros correspondem às expectativas</i>
16			
35			
3	Laissez-Faire	Gerenciamento por exceção – Passivo	<i>Não atuo no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravaram / Espero que algo ocorra mal antes de agir / Demonstro que acredito firmemente que "enquanto as coisas funcionam, não se deve alterar" / Demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir</i>
12			
17			
20			
5		Laissez-faire	<i>Evito envolver-me quando surgem questões importantes / Encontro-me ausente quando precisam de mim / Evito tomar decisões / Atraso a resposta a questões urgentes</i>
7			
28			
33			

Fonte: Bass e Avolio (2004)

O respondente do MLQ seguiu uma escala para escolha da resposta mais apropriada, de acordo com cada item destacado do Quadro 7, no qual estão os componentes que compõem a liderança, conforme Quadro 8.

Quadro 8- Exemplo de Questionário MLQ e escala de resposta

Questionamentos		Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Muitas Vezes	Frequentemente
1	<i>Dou apoio aos outros em troca dos seus esforços</i>	0	1	2	3	4
2	<i>Reexamino pressuposto críticos, para verificar se são apropriados</i>	0	1	2	3	4

Fonte: Bass e Avolio (2004)

3.2 INSTRUMENTO: INDICADOR DE JULGAMENTO DE LIDERANÇA – LJ

Para contribuir com a construção do contexto, o LJ foi aplicado, o instrumento apresenta por 16 perguntas situacionais que visam identificar o foco de decisão tanto dos líderes formais quanto nos líderes potenciais. Este questionário estruturado envolve a inclusão de quatro tipos de perguntas (WRIGHT, LICHETENFELS, PURSELL, 1989):

- ✓ Perguntas que questionam como o indivíduo reagiria ou já reagiu a diferentes tipos de desafios;
- ✓ Perguntas sobre o conhecimento do tipo de trabalho que o emprego acarreta;
- ✓ Perguntas específicas sobre as habilidades do emprego, utilizando uma simulação ou amostra do trabalho, em geral empregando a linguagem da área;
- ✓ Perguntas sobre comportamento na realização das tarefas.

No LJ, o usuário escolhe, de acordo com cada nível da escala, o grau de compatibilidade com cada uma das 16 questões, ou seja, deve classificar todas as alternativas de acordo com seu Julgamento de tomada de decisão frente aos cenários. São quatro alternativas por situação proposta para a tomada de decisão, das quais cada item deve ser classificado numa escala de 1 a 5, sendo 1-Totalmente Inadequado, 2- Inadequado, 3- Não tenho Certeza, 4- Adequado e 5 Altamente adequado. Desta forma, o participante deve considerar todas as possibilidades de tomada de decisão e não somente a que entende como mais adequada.

3.3 ENTREVISTAS NA EMPRESA ALVO E OBSERVAÇÃO

Para auxiliar no alcance do objetivo de mapear as características comportamentais dos líderes exigidos pelo sistema de produção do Consórcio Modular, foi realizada uma entrevista preliminar, individual e estruturada com pessoas nos níveis de gestão estratégicos e táticos, abordando as expectativas almejadas para que um líder dentro deste contexto possa desempenhar de forma eficiente e eficaz suas atividades. As perguntas da entrevista possuem relação com os instrumentos utilizados para obtenção dos perfis de liderança, tais como o MLQ e LJI 2. Em anexo, está o roteiro da entrevista completa a ser aplicada.

Para avaliar de forma mais precisa a liderança operacional e potencial, foi efetuado um período de observação comportamental dos líderes e suas rotinas de execução na gestão de seus subordinados, que seguiu um roteiro definido baseado nas dimensões apontadas no MLQ referente ao estilo *Laissez-Faire*, conforme Quadro 9. O foco no comportamento *Laissez-Faire* foi motivado pelo potencial de afetar a eficiência e eficácia da produção.

Quadro 9 – Roteiro Observação Liderança Operacional do Componente Laissez-Faire

<i>Dia 1</i>	<i>Liderança</i>	<i>Nome</i>	<i>Laissez Faire</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Manhã	Líder Linha Chassi	XXXX	Não interfere em problemas até o momento em que eles se tornem sérios	X				
			Evita envolver-se quando assuntos importantes surgem	X				
			Está ausente quando necessitam dele	X				
			Espera as coisas darem erradas para começar a agir	X				
			Demonstra acreditar que "não se mexe no que está dando certo"		X			
			Demora a responder as questões urgentes	X				
			Demonstra que os problemas devem tornar-se crônicos antes de agir	X				
			Evita tomar decisões	X				

Fonte: Autoria própria

Escala para classificação a observação, se mantém a mesma do MLQ, sendo “0” como “Nunca”, “1” como “Raramente”, “2” como “Algumas Vezes”, “3” como “Muitas Vezes” e “4” como “Frequentemente”.

3.4 RESUMO DA APLICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS

O Quadro 10 resume a aplicação dos instrumentos que foram utilizados nesta pesquisa por nível de liderança estudado. Esses instrumentos são o MLQ, o LJI 2, Entrevistas, Análise

documental das empresas e observação. Também ilustra que os participantes em estudo possuem em sua maioria mais de 16 anos de empresa e faixa etária entre 31 e 40 anos. 59% dos participantes estão classificados como líderes em potencial relacionados diretamente à produção.

Quadro 10 - Aplicação de instrumentos de coleta de dados por nível hierárquico, na liderança da empresa alvo.

Nível Hierarquia	Função					Instrumento	Tempo Empresa				Idade			Escolaridade			
	Gerência e Diretoria	Coordenação	Encarregados	Multifuncional / Inspetores	Engenheiros e Técnicos		0-10 anos	11-15 anos	16-20 anos	mais de 20 anos	20-30	31-40	41-50	2º Grau	Graduado	Pós-Graduado	Mestrado
Estratégico	2					MLQ, LJI e Entrevista			2				2			2	
Tático		5				MLQ, LJI e Entrevista	1	3	1			4	1		2	2	1
Operacional			3			MLQ, LJI, Observação		1	2			2	1	3			
Potencial HD (Operacional)				13		MLQ, LJI, Observação	4	1	7	1	1	6	6	13			
Potencial HI (Administrativo)					6	MLQ, LJI,	1	4	0	1	0	6	0	2	3	1	

Fonte: Autoria própria

Os níveis de gestão dentro da empresa abordada foram classificados de acordo com Bateman e Snell (1998), sendo o nível mais elevado denominado como estratégico, o nível intermediário como tático e o primeiro nível é operacional.

O nível estratégico compreende os altos executivos, responsáveis pela definição dos objetivos e planos da empresa, bem como tomada de decisão que impactarão na organização em longo prazo. Assim, pelas características do Consórcio Modular e a função participativa da empresa estudada dentro deste sistema, a gerência responsável pela operação desta empresa parceira, adota uma função estratégica, determinando os rumos futuros, seja economicamente ou de fins mais operacionais. A gerência neste contexto representa nas influências das rotinas o nível mais elevado de liderança na organização e por este motivo, optou-se pelo enquadramento como liderança estratégica neste estudo, adicionando-se à diretoria no quadro da pesquisa.

No nível intermediário, estão os coordenadores e analistas seniores, e segundo Bateman e Snell (1998), este nível é utilizado para traduzir os objetivos gerais e as estratégias da alta diretoria; no caso em particular da empresa em estudo, refere-se ao Gerente de Módulo classificado como estratégico; para obtenção dos objetivos e atividades específicas. O principal desafio deste nível é promover de forma eficiente e eficaz o contato entre o nível estratégico e operacional.

O nível operacional engloba processos de menor amplitude, cujo foco é atuar junto aos colaboradores não administrativos, de forma a implementar os planos específicos definidos pelo nível tático. No contexto do estudo se refere aos líderes de produção, multifuncionais e inspetores.

Com base nos dados coletados, buscou-se um modelo que alinhe as expectativas de produtividade e entrega representado na Figura 8. Tal modelo conceitual do perfil de liderança ideal foi norteador pelas características de competências exigidas pelo método de produção flexível do Consórcio Modular em Resende. Assim, tratou-se do tema liderança transformacional, não somente no nível estratégico ou em setores ligados necessariamente à inovação, como grande parte dos trabalhos acadêmicos se dispõem a estudar, mas também todos os outros níveis da gestão. O componente transacional, focado na tarefa, também foi ressaltado.

Figura 8 - Construção da proposta de capacitação de liderança na empresa alvo no Consórcio



Fonte: Autoria própria

A proposta de capacitação proposta permite um cruzamento de critérios entre realidade mundial, contexto da empresa e seu modelo de negócio específico, visão do gestor e direção, bem como dos liderados, como representado na Figura 8.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO DOCUMENTAL DA EMPRESA ALVO E DO CONSÓRCIO MODULAR

Para compreender as expectativas formais da empresa alvo e de sua contextualização no Consórcio Modular, executou-se uma investigação na documentação organizacional. Desta forma, através de pesquisa corporativa na empresa estudada e no Consórcio Modular, se obteve as principais características corporativas que direcionam o comportamento dos membros das organizações. Neste ponto, a empresa alvo, apesar de possuir suas próprias diretrizes, tem interface diariamente com as diretrizes do cliente, neste caso o Consórcio Modular, seja no sistema de produção, sistema de gestão da qualidade, sistema logístico e procedimentos de recursos humanos. No Quadro 11, estão explicitadas a missão, visão e valores das referidas organizações.

Quadro 11 - Missão, Visão e Valores da empresa alvo e do Consorcio Modular.

<i>Empresa</i>	<i>Missão</i>
<i>Empresa Alvo</i>	<i>Oferecer de forma rentável, componentes e sistemas automotivos relacionados à transformação do aço e/ou seus eventuais substitutos que permitam a melhoria da performance e competitividade dos produtos dos clientes ao redor do mundo, por meio do desenvolvimento de produtos, flexibilidade e know-how em processos industriais e logística de entrega.</i>
<i>Consórcio Modular</i>	<i>Superar as expectativas dos clientes com a melhor relação custo-benefício, oferecendo soluções sob medida e de elevada qualidade, para o transporte de cargas e passageiros, com a parceria de nossos colaboradores, fornecedores e revendedores.</i>
<i>Empresa</i>	<i>Visão</i>
<i>Empresa Alvo</i>	<i>Crescer globalmente de forma sustentável, tanto do ponto de vista socioambiental quanto econômico e respeitando os princípios da Governança Corporativa.</i>
<i>Consórcio Modular</i>	<i>Ser a maior montadora de caminhões e ônibus da América Latina, com o conceito “Dual Brand”, liderando o mercado, encantando clientes, expandindo negócios e posicionando globalmente a marca “X”. Rentável para os acionistas e sustentável a longo prazo, com excelência em Equipe, Qualidade, Tecnologia, Produtos e Serviços.</i>
<i>Empresa</i>	<i>Valores</i>
<i>Empresa Alvo</i>	<i>Utilização responsável dos recursos</i>
	<i>Foco em Resultados através da compreensão e do comprometimento com as metas</i>
	<i>Agilidade e facilidade na gestão das atividades</i>
	<i>Conduta ética e responsabilidade socioambiental</i>
	<i>Trabalho em equipe para atingir os resultados e obter sinergias</i>
<i>Consórcio Modular</i>	<i>Respeito</i>
	<i>Espírito de Equipe</i>
	<i>Determinação</i>
	<i>Foco no Cliente</i>
	<i>Integridade</i>

Fonte: Documentação Interna Consórcio Modular

Ao se analisar as características orientadas nas organizações do contexto do estudo, focando a missão, visão e valores, no Quadro 12 encontrou-se alguns aspectos em comum, citados no Quadro 11.

Quadro 12 - Missão, visão e valores similares entre as organizações.

<i>Empresa</i>	<i>Missão</i>
<i>Empresa Alvo e Consórcio Modular</i>	<i>Busca por inovação, foco no cliente, busca por métodos mais produtivos.</i>
<i>Empresa</i>	<i>Visão</i>
<i>Empresa Alvo e Consórcio Modular</i>	<i>Crescimento da organização de forma sustentável, seguindo princípios morais.</i>
<i>Empresa</i>	<i>Valores</i>
<i>Empresa Alvo e Consórcio Modular</i>	<i>Utilização responsável dos recursos/Respeito aos Recursos Humanos</i>
	<i>Foco em Resultados através da compreensão e do comprometimento/determinação com as metas</i>
	<i>Agilidade e facilidade na gestão das atividades / Foco no cliente</i>
	<i>Conduta ética, integridade e responsabilidade socioambiental</i>
	<i>Trabalho em equipe para atingir os resultados e obter sinergias</i>

Fonte: Autoria própria

Pode-se concluir que a expectativa organizacional, em comum das empresas, sugerem a necessidade de uma liderança com aspectos transformacionais e transacionais. O líder predominantemente transformacional é adequado para atender a busca por inovação e busca por melhores métodos produtivos para obter ganhos de produtividade, uma vez que a criatividade está correlacionada a este estilo, bem como a sustentabilidade da moralidade, respeito aos recursos humanos, ética, integridade, responsabilidade socioambiental e trabalho em equipe gerando sinergias, devido seu foco nas pessoas, com desenvolvimento dos subordinados, valorização e capacidade de compartilhamento. O líder com predominância do estilo transacional é focado na tarefa e orientações corporativas como utilização de recursos de forma sustentável, foco em resultados e objetivos, foco em prazos com entregas para o cliente e agilidade na gestão de atividades, são condizentes com este perfil de liderança.

De certa forma, estas conclusões reforçam a compatibilidade principalmente da teoria de Bass (1985, 1990, 1995) e Bass e Avolio (1995, 1993, 2004), na qual determinam que no perfil de um líder existem tantos aspectos transformacionais quanto transacionais. A missão, visão e valores tanto da empresa alvo quanto do Consórcio Modular, indicam a necessidade

de um líder com este perfil comportamental, que busque a melhoria, mas foque na manutenção de padrões e objetivos.

4.2 RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO MLQ

Com a compilação dos dados obtidos através da aplicação do questionário desenvolvido por Bass e Avolio; MLQ; ou *Multifactor Leadership Questionnaire*, tanto da parte com foco na autoavaliação enquanto líder, quanto no questionário para avaliação do liderado para com seu líder, na população alvo de níveis de gestão estratégica, tática, operacional e potencial, compondo 27 participantes, obteve-se o perfil de liderança formal e potencial, dentro das teorias de liderança Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire*, da empresa do setor automotivo em estudo, que integra o conceito de produção do Consórcio Modular, no Vale do Paraíba no Estado do Rio de Janeiro.

O Quadro 13 apresenta os valores estatísticos obtidos a partir das análises dos dados do MLQ, tanto na autoavaliação do líder, quanto na avaliação de seu líder imediato. Ao se analisar os dados estatísticos constatou-se que as respostas são heterogêneas, pois o coeficiente de variação está acima de 25%, no caso específico com 34,24%, apesar do Desvio Padrão estar abaixo de 1,0.

Quadro 13 – Resultados Estatísticos da Aplicação do Questionário MLQ.

Média:	Desv. Padrão:	Mediana:	Variância	C.V. (%)
2,64	0,90	2,93	0,82	34,24

Fonte: Autoria própria

Focando-se inicialmente nos resultados da autoavaliação pelo MLQ, no Quadro 14, está a informação compilada. Da mesma forma, no Quadro 14, baseado nas pesquisas de Bass e Avolio (2004), apresenta-se para título de comparação, resultados de mais de 50 mil amostras pelo mundo, obtidos com a aplicação do MLQ.

Quadro 14 – Resultados compilados da aplicação da autoavaliação do MLQ na empresa alvo e dados de pesquisas no mundo.

Estilo Liderança	Dimensões	Empresa Alvo N=27			N= 27285	N= 8025	N= 13488	N= 495	N= 1143	Resumos Perfil Mundial		
		Média	Média Estilo	% Estilo	EUA	Europa	Oceania	Singapura	África do Sul	Média Mundial	Média Estilo Mundo	% Estilo
Transformacional	Influência Idealizada (Atribuído)	2,90	3,06	44%	2,94	2,73	2,94	2,47	2,97	2,81	2,79	45%
	Influência Idealizada (Comportamento)	3,18			2,77	2,72	2,89	2,48	2,99	2,77		
	Motivação Inspirada	3,33			2,92	2,77	2,99	2,46	3,04	2,84		
	Estímulo Intelectual	2,98			2,78	2,81	2,88	2,31	2,97	2,75		
	Consideração Individualizada	2,94			2,85	2,74	2,89	2,34	3,09	2,78		
Transacional	Recompensa Contingencial	3,05	3,07	44%	2,87	2,83	2,9	2,45	3,03	2,82	2,47	40%
	Gerenciamento por exceção – Ativo	3,09			1,67	2,3	1,79	2,5	2,31	2,11		
Laissez-Faire	Gerenciamento por exceção - Passivo	1,15	0,84	12%	1,03	1,1	1,09	1,22	1,09	1,11	0,93	15%
	Laissez-faire	0,53			0,65	0,8	0,7	0,93	0,67	0,75		
Resultados da Liderança	Esforço Extra	3,26	3,28		2,74	2,69	2,63	–	2,9	2,74	2,96	
	Eficácia	3,33			3,07	2,97	3,11	–	3,12	3,07		
	Satisfação	3,26			3,08	2,92	3,14	–	3,17	3,08		

Fonte: Autoria própria

Ao se confrontar os resultados obtidos do Quadro 14 com a tendência média mundial indicada na compilação das respostas do MLQ, pode-se visualizar que as dimensões da liderança da empresa alvo acompanham a média global, mas são superiores em pontuação em praticamente todo o conteúdo. O ponto inferior é correspondente ao comportamento *Laissez-Faire*, o qual tem menos impacto no âmbito deste estudo frente à média mundial.

Quando focado no perfil dos líderes avaliados, o Quadro 14 fornece informações que possibilitam construir o perfil de liderança, considerando os estilos Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire*. A Liderança Transformacional presente na composição dos líderes avaliados na empresa alvo fez um percentual de 44% contra 45% da média mundial. Ou seja, uma equiparação de participação no perfil de liderança. O estilo Transacional por sua vez, foi superior ao da média mundial, sendo respectivamente 44% contra 40%. Como o público que participou da pesquisa, corresponde à líderes ligados direta

ou indiretamente à produção, este aspecto relacionado ao foco na tarefa, na entrega e na busca por objetivos, pode possuir relação com as suas rotinas diárias. O componente *Laissez-Faire* atingiu 12% se portando abaixo da referência média mundial de 15%. Logo, pode-se constatar que a empresa alvo possui líderes formais e potenciais, com igual comportamento transformacional e transacional.

Ao se analisar as dimensões do perfil de liderança do Quadro 14, no estilo Transformacional, a dimensão de Motivação Inspirada, com 3,33 pontos, no qual o líder inspira e consegue construir junto dos seus liderados, uma visão em longo prazo acerca do futuro e Influência Idealizada Comportamental com 3,18, tiveram destaque, apesar de um equilíbrio entre as cinco dimensões avaliadas. Na Influência Idealizada, o líder exibe convicção, estimulando confiança e assume posicionamento diante de situações difíceis.

O perfil de liderança, em sua composição transacional identificada possui características contingenciais, ou situacionais, que são compatíveis com padrão de trabalho e processos com repetição numa linha produtiva. No Quadro 14, representa-se a distribuição nas dimensões deste estilo, onde se constata o Gerenciamento por Exceção Ativo com 3,09, no qual o líder tem controle e monitoramento das atividades, de forma a se antecipar aos problemas. E com patamar similar de 3,05 surgiu a Recompensa Contingencial, no qual o traço de recompensas é destaque.

O destaque nas dimensões do componente *Laissez-Faire*, autoavaliadas pelos líderes, é o Gerenciamento por Exceção Passivo com 1,15 deste estilo, cuja característica é não tomada de ações antes que os problemas de fato se tornem sérios e trazidos ao seu conhecimento. Num aspecto geral, este estilo não possui facilidade para adaptação às mudanças. O traço *Laissez-Faire* surge 0,53 de pontuação. Este componente indica que o líder pouco assume responsabilidades e que sua presença nas rotinas dos liderados é mínima.

No Quadro 15 foi realizada uma comparação entre as médias aritméticas dos dados obtidos da empresa alvo e das médias aritméticas nestes locais, como EUA, Europa, Oceania, Singapura e África do Sul. Quanto mais próximo do número zero for a diferença entre as médias aritméticas, maior o alinhamento entre os estilos. Salvo os aspectos *Laissez-Faire*, que neste caso mais se identificou com a média americana em 0,84, as demais características se alinharam com o perfil de liderança identificado nas pesquisas da África do Sul, tendo um alinhamento geral em 0,16, seguido pelos dados nas pesquisas na Europa, com 0,28. Estes dados podem representar alinhamento cultural, devido origens e influências africanas e europeias na formação do Brasil e sua população. Também, observando-se o maior alinhamento com África do Sul, pode representar uma característica comum de países

emergentes em processo de crescimento industrial. Percebe-se que os dados europeus, e seu alinhamento próximo do sul africano com relação aos dados da empresa alvo, uma das causas pode ter relação com o fato, de que a detentora da marca, que rege o Consórcio Modular, ser europeia e com isso, processos e aspectos de gestão de sua matriz, influenciam o comportamento da liderança sobre o sistema de produção existente.

Quadro 15 – Comparação dos resultados compilados da aplicação do MLQ na empresa alvo e no mundo.

Estilo Liderança	Dimensões	Empresa Alvo			Variação entre as médias da Empresa Alvo e as Médias dos Resultados Mundiais				
		Média	Média Estilo	% Estilo	$\bar{y}$ Empresa Alvo - $\bar{y}$ EUA	$\bar{y}$ Empresa Alvo - $\bar{y}$ Europa	$\bar{y}$ Empresa Alvo - $\bar{y}$ Oceania	$\bar{y}$ Empresa Alvo - $\bar{y}$ Singapura	$\bar{y}$ Empresa Alvo - $\bar{y}$ África do Sul
Transformacional	Influência Idealizada (Atribuído)	2,9	3,06	44%	0,21	0,31	0,14	0,65	0,05
	Influência Idealizada (Comportamento)	3,18							
	Motivação Inspirada	3,33							
	Estímulo Intelectual	2,98							
	Consideração Individualizada	2,94							
Transacional	Recompensa Contingencial	3,05	3,07	44%	0,80	0,51	0,73	0,60	0,40
	Gerenciamento por exceção – Ativo	3,09							
Laissez-Faire	Gerenciamento por exceção – Passivo	1,15	0,84	12%	0,00	-0,11	-0,06	-0,24	-0,04
	Laissez-faire	0,53							
Resultados da Liderança	Esforço Extra	3,26	3,28		0,32	0,42	0,32	0,00	0,22
	Eficácia	3,33							
	Satisfação	3,26							
Alinhamento Geral					0,33	0,28	0,29	1,07	0,16

Fonte: Autoria própria

Vale ressaltar que esta composição engloba a tipologia adotada nesta pesquisa sobre os níveis de gestão hierárquicos existentes, na delimitação da empresa alvo, sendo liderança estratégica, tática, operacional e potencial. Para uma maior profundidade nestes níveis de

gestão, o Quadro 16 indicará o comportamento destes estilos quando abordado por níveis de gestão.

Quadro 16 – Comparação dos resultados compilados da aplicação do MLQ por nível de liderança.

Estilo Liderança	Dimensões	Estratégico: 01 Amostra		Tático: 05 Amostras		Operacional: 03 Amostras		Potencial: 18 Amostras		Potencial HD: 12 Amostras		Potencial HI: 06 Amostras	
		Função: Gerente Industrial		Funções: Coordenadores		Funções: Líderes Produção		Funções: Engenheiros/ Técnicos, Multi. e Inspetores		Funções: Multi. e Inspetores		Funções: Engenheiros e Técnicos	
		Média	Média Estilo (%)	Média	Média Estilo (%)	Média	Média Estilo (%)	Média	Média Estilo (%)	Média	Média Estilo (%)	Média	Média Estilo (%)
Transformacional	Influência Idealizada (Atribuído)	3,75		3,2		2,92		2,76		2,75		2,79	
	Influência Idealizada (Comportamento)	4		3,25		3		3,14		3,08		3,25	
	Motivação Inspirada	3	3,45 (41%)	3,15	3,13 (48%)	3,42	3,00 (44%)	3,39	3,04 (43%)	3,35	3,00 (43%)	3,46	3,11 (43%)
	Estímulo Intelectual	3,25		2,9		3,08		2,97		2,94		3,04	
	Consideração Individualizada	3,25		3,15		2,58		2,92		2,88		3	
Transacional	Recompensa Contingencial	4		2,9		3,33		2,99		2,9		3,17	
	Gerenciamento por exceção - Ativo	3,5	3,75 (44%)	2,5	2,70 (41%)	3,33	3,33 (48%)	3,19	3,09 (44%)	3,33	3,11 (45%)	2,92	3,04 (42%)
Laissez-Faire	Gerenciamento por exceção - Passivo	2,25	1,25 (15%)	0,85	0,73 (11%)	1	0,54 (8%)	1,19	0,90 (13%)	1,1	0,80 (12%)	1,38	1,08 (15%)
	Laissez-faire	0,25		0,6		0,08		0,6		0,5		0,79	
Resultados da Liderança	Esforço Extra	3,67		3,07		3,67		3,22		3,28		3,11	
	Eficácia	4	3,89	3,15	3,07	3,83	3,78	3,26	3,23	3,38	3,31	3,04	3,05
	Satisfação	4		3		3,83		3,19		3,29		3	

Fonte: Autoria própria

Ao se abordar de forma individualizada os níveis de gestão, indicada no Quadro 16 observa-se que a composição mais elevada em Liderança Transformacional está no nível tático, com 48%, ou seja, dentro do perfil de liderança deste grupo e com relação aos outros grupos, a Transformacional é mais elevada, porém não é a maior média, a qual pode chegar à 4 pontos. Apesar do nível estratégico, ter um patamar na sua composição da liderança em 41%, ou seja, menor que os líderes táticos e operacionais, que estão abaixo na estrutura de

hierarquia, sua pontuação é a mais elevada se comparada com estes mesmo níveis subordinados.

Os dados sobre a Liderança Transacional, também no Quadro 16, indicam que a pontuação mais elevada está com o nível estratégico em 3,75 e o menor com o nível tático, em 2,70. O nível operacional possui 3,33 pontos. Numa escala de hierarquia, o nível tático está entre o estratégico e o operacional e a falta de alinhamento neste aspecto entre a cadeia, pode representar visões não comuns sobre aspectos de tarefas e objetivos. Igualmente interessante é o patamar de Liderança Transacional ser inferior ao nível estratégico, no operacional, uma vez que a liderança neste nível produtivo da operação deveria estar focada na execução e rotinas que suportem a linha de montagem.

Além da cadeia de liderança, composta pelos líderes estratégicos, táticos e operacionais, os líderes potenciais, os quais podem ocupar funções de liderança formais em curto prazo, também foram obtidos. O Quadro 16 classifica a liderança potencial, com predominância transacional com 44% ou 3,09 de pontuação média, seguido pelo estilo transformacional, com 3,04 pontos ou 43%. O componente *Laissez-Faire* está dentro da média mundial com 0,90.

A liderança potencial representada na Tabela 3 é composta por Multifuncionais e Inspetores, que correspondem aos Líderes Potenciais HD e pelos Líderes Potenciais HI, que são Engenheiros e Técnicos. Ao se observar de forma separada estas tipologias torna-se possível constatar que os líderes potenciais HD, mais ligados diretamente à produção, mantêm a predominância transacional com 3,11 contra 3,00 do estilo transacional. Porém, o estilo transformacional assume relevância com 3,11, contra 3,04 do transacional. Essa inversão tem relação com o contexto de atuação, pois são funções mais ligadas à melhoria contínua e desenvolvimento, cujas características se enquadram mais ao estilo transformacional.

O Quadro 16 possibilita também visualizar as dimensões que mais impactam no perfil dos líderes em potencial. A Motivação Inspirada com 3,39 corresponde à maior média, tanto dos líderes potenciais HD quanto dos líderes potenciais HI, com respectivamente 3,35 e 3,46. O Gerenciamento por Exceção Ativo, o qual é um traço contingencial, surge com 3,19 no geral, com grande impacto dos líderes potenciais HD que contribuíram com 3,33. Os líderes potenciais HI possuem como segunda maior dimensão a Recompensa Contingencial com 3,17. Pode-se assim descrever estes líderes em potencial com característica de inspiração e com capacidade de construir junto aos seus, uma visão robusta à longo prazo, mas com foco na execução das tarefas, prazos e objetivos.

A visão dos líderes formais e potenciais que responderam o questionário MLQ e resultaram nos dados apresentados, também tiveram seu papel modificado, passando de

líderes para subordinados. Assim foi aplicado o teste MLQ específico para expressar a percepção dos liderados com relação a cadeia hierárquica acima. O resultado pode ser visualizado no Quadro 17.

Quadro 17 – Comparação dos resultados compilados da aplicação do MLQ referente à avaliação do liderado de seu líder com os resultados gerais no mundo.

Estilo Liderança	Dimensões	Empresa Alvo			Variação entre as médias da Empresa Alvo e as Médias dos Resultados Mundiais				
		Média	Média Estilo	% Estilo	$\bar{y}$ Empresa Alvo - $\bar{y}$ EUA	$\bar{y}$ Empresa Alvo - $\bar{y}$ Europa	$\bar{y}$ Empresa Alvo - $\bar{y}$ Oceania	$\bar{y}$ Empresa Alvo - $\bar{y}$ Singapura	$\bar{y}$ Empresa Alvo - $\bar{y}$ África do Sul
Transformacional	Influência Idealizada (Atribuído)	2,72	2,8	42%	-0,05	0,05	-0,12	0,39	-0,21
	Influência Idealizada (Comportamento)	2,88							
	Motivação Inspirada	2,99							
	Estímulo Intelectual	2,94							
	Consideração Individualizada	2,48							
Transacional	Recompensa Contingencial	2,88	2,95	44%	0,68	0,38	0,60	0,47	0,28
	Gerenciamento por exceção – Ativo	3,01							
Laissez-Faire	Gerenciamento por exceção – Passivo	1,17	0,92	14%	0,08	-0,04	0,02	-0,16	0,03
	Laissez-faire	0,66							
Resultados da Liderança	Esforço Extra	3,09	3,17		0,21	0,31	0,21	3,17	0,11
	Eficácia	3,26							
	Satisfação	3,17							
Alinhamento Geral					0,23	0,18	0,19	0,97	0,05

Fonte: Autoria própria

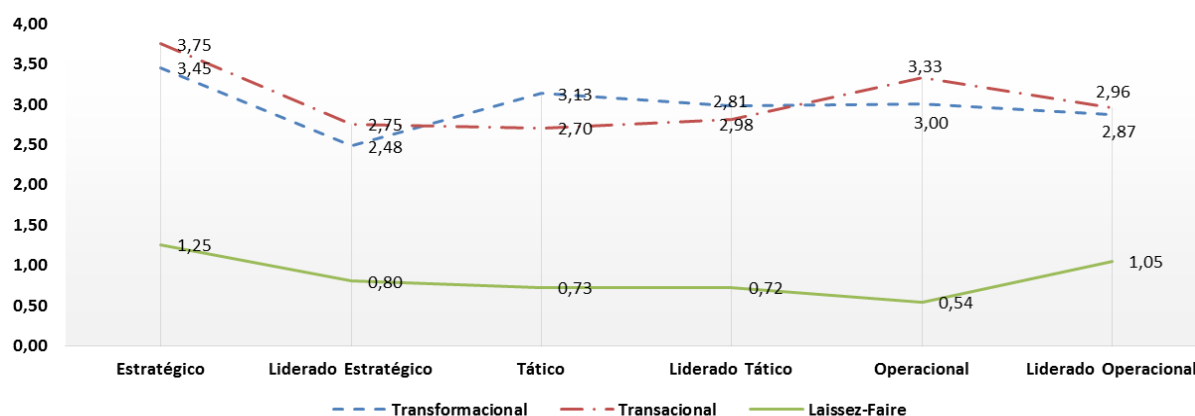
É possível identificar no Quadro 17 a predominância do estilo transacional que surge com 2,94 ou 44%, seguido por 42% do estilo transformacional com 2,80 de média e da dimensão *Laissez-Faire* com 14%, o qual representa 3,17 de média. Evidencia-se no estilo Transformacional, que a maior tendência é a dimensão de Motivação Inspirada com 2,99, seguida por Estímulo Intelectual também com 2,94. Nesta dimensão, o líder é visto como gerador constante de ideias e aberto a mudar de perspectiva. Nas dimensões transacionais, o Gerenciamento por Exceção Ativo apresenta 3,05 de média e nas dimensões *Laissez-Faire*, o

a dimensão Gerenciamento por Exceção Passivo, ainda continua predominante, com 1,17 de média.

Quanto ao perfil mundial de liderança mais compatível, existe novamente uma maior relação entre o estilo da empresa alvo e dos líderes da África do Sul, seguido dos Europeus. Estes indícios, tanto da autoavaliação do líder, quando da avaliação do liderado de seu superior hierárquico, confirmar esta tendência similar de perfil de liderança.

Pode-se afirmar também que o perfil de liderança diagnosticado pelo MLQ, na empresa alvo, se encontra equilibrado entre características transformacionais e transacionais, mas que possuem divergência entre a visão dos líderes e liderados. Ao considerar os níveis de liderança estudados, estratégico, tático, operacional e potencial pode-se observar de forma mais detalhada este desalinhamento na visão entre líderes e liderados.

Figura 9 - Comparação entre visão do líder e seus subordinados.



Fonte: Autoria própria

Observa-se na Figura 9 que a liderança estratégica se autoavaliou com predominância transacional, mas com igual importância em comportamentos transformacionais. Os seus liderados, neste estudo, representados pela liderança tática, mantiveram os níveis relativos aos estilos de liderança, porém, em pontuação, houve uma queda de 26% no componente transacional, de 28% no componente transformacional e de 38% no componente *Laissez-Faire*. É evidente por meio destes dados, que existem diferentes visões entre líder e liderados.

O líder estratégico se autoavaliou com grande foco no atendimento do cliente e mantenedor de entregas e de padrões. Os liderados ainda percebem o líder como tendo estas características predominantes em seu perfil geral de liderança, mas bem abaixo em média. Essa redução no patamar é apresentada similarmente para os componentes transformacionais,

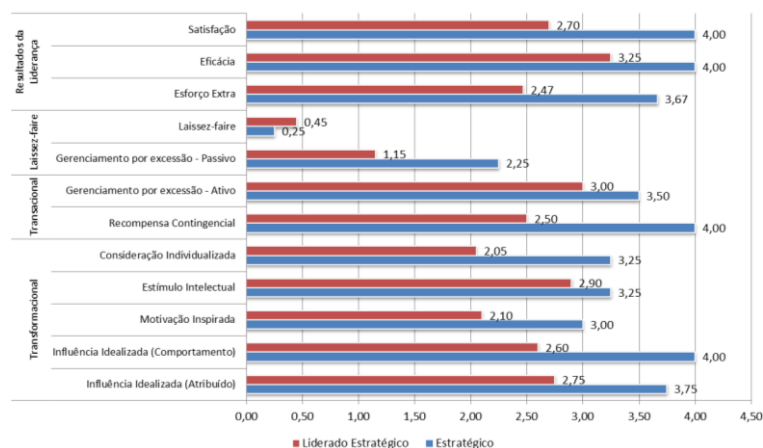
a qual é a parcela da liderança que contempla pontos como inovação, desenvolvimento de pessoas, principalmente a característica visionária, que possibilita atingir diretrizes como crescimento da organização. Assim neste nível estratégico hierárquico de gestão, a teoria recomenda sempre a busca sistêmica de ampliação das características de liderança transformacional.

A média mundial de pontuação no componente *Laissez-Faire* é de 0,93. O líder estratégico se autoavaliou com 1,25, ou seja, com característica de autonomia para o colaborador subordinado, mas os liderados pontuaram com 0,80, ou seja, uma percepção de maior controle por parte do líder, de intervenção e pouca autonomia dada para tomada de decisões. Este componente *Laissez-Faire* tende a ser recomendado para gestão de uma equipe subordinada com elevado nível de autonomia e especialização, onde não existe a necessidade constante de intervenção do líder. O público participante dos líderes táticos é composto por: Coordenadores de Produção, Coordenador de Engenharia de Processos e Sistema da Qualidade, Analista Sênior de Recursos Humanos e Coordenador de Logística. Funções essas, com autonomia em tomada de decisão, em nível elevado.

Comparando-se as diferentes perspectivas sobre a liderança obtidas na pesquisa, seja do líder e do liderado, observa-se na Figura 10 a necessidade de desenvolvimento de visão sistêmica e alinhamento entres estes níveis, pois nenhuma dimensão foi equivalente. Na visão do líder estratégico sua característica mais dominante seria Recompensa Contingencial e Influência Idealizada Comportamental. Na visão dos liderados, neste caso o corpo de liderança tático subordinado, há o entendimento de que a maior característica do líder estratégico é a Gestão por Exceção Ativo, ou seja, com elevado grau de monitoramento e controle, para intervenção antes que ocorra o problema.

Da mesma forma, os aspectos apontados que menos representam o perfil deste líder estratégico, são as dimensões *Laissez-Faire*, com 0,25 na autoavaliação e 0,45 na visão do liderado, bem como Gerenciamento por Exceção Passivo, como 2,25 na autoavaliação e 1,15 na avaliação dos liderados.

Figura 10 - Comparação das dimensões da liderança entre visão do líder e seus subordinados.



Fonte: Autoria própria

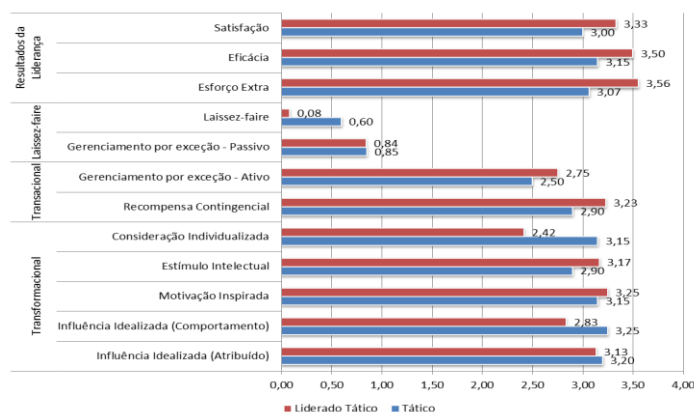
Como ponto a ser explorado para a proposta de capacitação de desenvolvimento deste nível mais estratégico, sugere-se ferramentas que reduzam a variação de percepção entre este nível e seus subordinados táticos, com reuniões diárias e exposição frequente de estratégias futuras.

Dando enfoque no grupo seguinte na Figura 11, no qual estão expostos o líder tático e seus subordinados hierárquicos; líderes operacionais e o grupo dos especialistas; pode-se observar a manutenção da predominância dos estilos, sendo o transformacional ainda o de maior destaque. Os líderes táticos se percebem com maior pontuação transformacional, com 3,13 de média e seus subordinados os percebem com média de 2,81. Já no estilo transacional, os liderados percebem o líder com mais características neste estilo com média de 2,98, contra 2,70 da autoavaliação.

O componente *Laissez-Faire* se encontra abaixo da média mundial em ambas as perspectivas, demonstrando que este estilo não é muito exercido pelo líder e nem pressentido pelos liderados. Os líderes se auto avaliaram com 0,73 e os liderados com 0,72, demonstrando alinhamento da visão entre estes níveis. Contudo, apesar de não haver muitas diferenças nas visões, o patamar transformacional, foi o que mais apresentou variação. E para o nível tático, as dimensões da liderança transformacionais são importantes para buscar motivação das equipes, explorar o desenvolvimento dos liderados e inspirar para maiores resultados, pois este nível de liderança se encontra ligado diretamente às rotinas do Consórcio Modular, sendo a interface entre o cliente e a execução. Como ponto de desenvolvimento, recomenda-se o aprimoramento das dimensões transformacionais. E com foco no desenvolvimento, o

entendimento das dimensões dos estilos de liderança se fazem necessário. Assim, a Figura 11, compila a diferentes perspectivas.

Figura 11 - Comparação das dimensões entre liderança tática e seus subordinados.



Fonte: Autoria própria

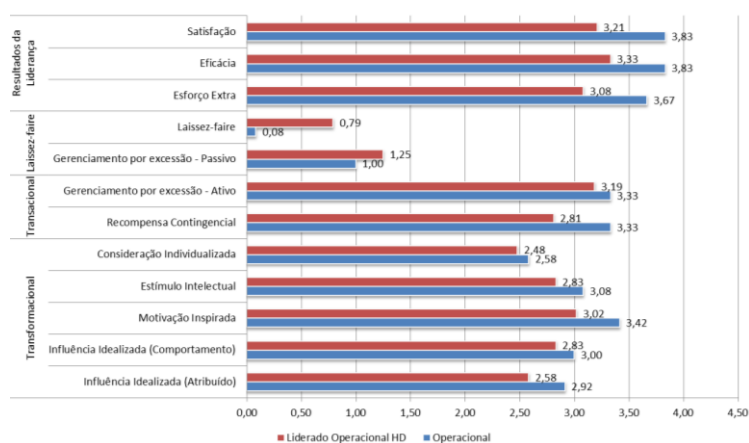
De uma forma geral, a Figura 11, indica pouca variação entre as diferentes perspectivas de avaliação, aqui entre liderança tática e seus liderados. As dimensões que mais se destacaram na autoavaliação foram as Influências Idealizadas, seja no aspecto atribuído ou comportamental e na avaliação da liderança a Motivação Inspirada e o traço transacional de Recompensa Contingencial. De uma forma geral, conforme média das dimensões da Figura 16, a pontuação do líder em sua autoavaliação foi conservadora 2,64, contra uma melhor média de avaliação dos subordinados com 2,68.

O último grupo a ser analisado corresponde aos líderes operacionais, os quais possuem líderes em potenciais como subordinados diretos. Este nível está relacionado diretamente à produção e ambos têm suas rotinas diárias baseadas neste contexto. A Figura 9 torna evidente que os liderados pelo líder operacional percebem este líder como transacional e sua predominância, seguido pelo estilo transformacional. Contudo, existe queda na média transacional sob a ótica da percepção do liderado, que são os responsáveis pela manutenção dos padrões, foco na tarefa, foco em entrega e objetivos. De uma autoavaliação do líder operacional em 3,33, houve uma variação para 2,96 neste aspecto transacional.

Outro ponto que atrai a atenção é o aspecto *Laissez-Faire*, no qual de uma autoavaliação em 0,54 de média, os líderes perceberam 1,05 em sua avaliação da liderança. A média mundial é de 0,93. Esta característica deve ser melhor investigada, pois o público de líderes potenciais representado aqui, são os Multifuncionais de Produção e Inspetores de Produção, com escopo de trabalho focado, principalmente, na execução de rotinas de

montagem ou na rotina de verificação de montagens. São estas atividades basicamente transacionais e dependentes de padrão para serem bem sucedidas. Não possuem por atributo elevado nível autônomo de tomada de decisão, como os subordinados de nível tático, composto por especialistas. Dessa forma, a percepção deste componente da liderança, em que não existe interferência direta do líder na tomada de decisão, pode representar um obstáculo para atendimento tanto do comportamento desejado pela gestão de nível estratégico quanto pelas diretrizes comuns neste contexto, como: buscar ganhos de produtividade, ter planejamento e controle, manter padrão das atividades e foco no atendimento da tarefa e prazo.

Figura 12 - Comparação das dimensões entre liderança operacional e seus subordinados.



Fonte: Autoria própria

A dimensão mais característica pela percepção do próprio líder na Figura 12 é um aspecto transformacional, de Motivação Inspirada com 3,42, seguido bem próximo das duas dimensões transacionais, que representam melhor seus perfis de comportamento: Gerenciamento por Exceção Ativo com 3,33 e Recompensa Contingencial, também com 3,33. Exceto a Recompensa Contingencial, na visão dos liderados, Motivação Inspirada e Gerenciamento por Exceção Ativo, também se sobressaíram como predominantes no perfil do líderes avaliado. Dentro do componente *Laissez-Faire*, a dimensão *Laissez-Faire* especificamente, que indica um comportamento de não liderança, saltou de 0,08 na visão do líder para 0,79. Ainda dentro da média mundial, mas sensível se contextualizado o meio de atuação desta relação de líder operacional com multifuncionais e inspetores.

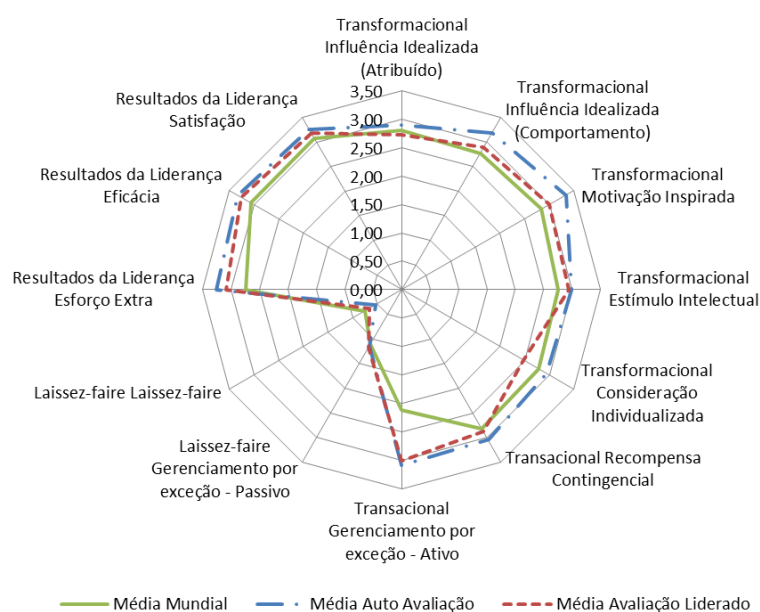
De uma forma ampla, observando-se todos os níveis de liderança, a pontuação dos Resultados da Liderança, vista no Quadro 14 e 17, que representam o sucesso do grupo nas percepções dos líderes e liderados, a avaliação média foi de 3,46 na autoavaliação e 3,16 na

visão dos liderados. O ponto em destaque foi a Eficácia em ambas as visões com médias de 3,41 e 3,36 respectivamente líderes e liderados, este fator engloba o atendimento das necessidades dos outros, na representação do grupo, no cumprimento dos requisitos organizacionais e na obtenção de resultados do grupo. No esforço extra e na satisfação foram encontradas as maiores divergências de percepção, no primeiro em que apresentou se esforça para conseguir realizar mais do que as pessoas esperam, esforça-se para aumentar a capacidade dos outros para obterem sucesso e a vontade nos outros de buscar mais, apresentou uma autoavaliação de 3,41, e na percepção do liderado 3,04 de média. Queda similar no patamar foi detectado na Satisfação com a liderança, o líder apresenta 3,51 de média, em oposição a 3,08 de média da percepção do liderado. A Satisfação engloba o prazer de se trabalhar com outros da equipe.

Com base nestes dados de resultados da liderança, pode-se concluir que existe o potencial de melhoria junto aos colaboradores para aprimorar estas dimensões de percepção do esforço extra e satisfação, apesar da média mundial estar respectivamente em 2,74 e 3,08.

Compilando as autoavaliações, avaliação dos liderados e médias mundiais do MLQ, obteve o resultado expresso na Figura 13, que resume as principais dimensões que compõem o perfil de Liderança Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire* do público avaliado da empresa alvo, no contexto do Consórcio Modular.

Figura 13 – Mapa geral das dimensões da liderança na empresa alvo e comparações com os dados mundiais pelo MLQ.



Fonte: Autoria própria

Pode-se, observando a Figura 13, concluir que a dimensão que mais difere da média mundial dos dados do MLQ e talvez caracterize a especificidade do comportamento da liderança da empresa alvo no Contexto do Consórcio Modular é o aspecto Transacional de Gerenciamento por Exceção Ativo. Tanto na autoavaliação do líder quanto na avaliação do líder pelo seu subordinado, esta dimensão obteve mais destaque, sugerindo que o público avaliado percebe a si mesmo e é percebido pelos seus liderados como mantenedor de padrões de conformidade, mas que também pode punir os liderados em caso de resultados ineficazes, caso não atinjam os padrões requeridos. Os líderes monitoram de perto os erros e tomam ações corretivas o mais rápido possível quando ocorrem. Sua atenção principal é focada em lidar com erros, com as queixas e falhas.

Esta dimensão condiz com o sistema de produção do Consorcio Modular, onde as empresas parceiras, como a empresa alvo, respondem pelo padrão ofertado de qualidade do produto, por indicadores de performance tanto de produção, qualidade, recursos humanos e logística, bem como pela entrega no tacto estipulado de produção. Os líderes, sejam estratégicos, táticos e operacionais, possuem estas atribuições no escopo de suas funções, para atender esta demanda.

4.3 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS COM O NÍVEL DE LIDERANÇA ESTRATÉGICO E TÁTICO DA EMPRESA ALVO

Realizou-se uma entrevista com a liderança classificada como tática e estratégica, de forma a obter uma visão mais precisa das rotinas e expectativas com relação ao desempenho esperado e praticado pelo dito corpo gestor da organização. A abordagem seguiu um questionário pré-estruturado, com 10 questões, sobre o comportamento esperado e o real praticado.

A primeira pergunta do questionário aborda sobre o comportamento esperado para um líder na empresa em estudo, dentro do dentro do Consórcio Modular. As respostas destacam conhecimento teórico sobre a liderança e o foco em gestão de pessoas. Também reforçam a importância em estarem aptos a conduzir mudança e serem exemplos para isso.

Entendendo que a empresa alvo é a minha, eu entendo que o papel do líder tem que ser de um agente de mudança, aplicar os valores que a empresa acredita, ser o exemplo para seus liderados... e que atue sempre buscando melhoria contínua, que ele seja um exemplo para os demais. **(E5-sic)**

Avançando na entrevista, os participantes são questionados quanto ao que seria mais importante para a realidade atual da empresa: inovação ou manutenção dos padrões. Apesar de haver um entendimento que a inovação é importante, o foco principal na opinião deles está na execução dos padrões estabelecidos. Os líderes entrevistados são ligados ao processo produtivo em grande parte, onde os padrões de montagem e processos logísticos são fundamentais para a manutenção da estabilidade e entregas diárias. A inovação assim, não é prioridade, mas deixam evidentes também, que um líder deve saber lidar com as transformações que ocorrem nos métodos e produtos.

Inovação... Ela está sempre norteando a gente aqui, né? Mas os padrões... A gente não pode fugir muito do que é o nosso fim aqui, né? Então tem que ter o bom senso dos dois. Tem que saber equilibrar os dois. **(E2 – sic)**

Também foram questionados se todos os níveis de gestão devem ter o mesmo perfil de liderança e se existe por consequência diferença esperada para liderança estratégica, tática e operacional. Todos os entrevistados concordaram que cada nível de liderança dentro da organização deve ter um perfil diferente, alguns mais voltados para a estratégia e outros voltados para o operacional.

Existe uma diferença. Eu acredito que o perfil o operacional tem que ser uma pessoa mais dinâmica, né? Tem que ser uma pessoa que vai mesmo pra ação. Tem que ser uma pessoa, assim como a gente costuma dizer aqui, uma pessoa mais sangue no olho. Tem que ir mesmo pra resolver, pra participar. Eu acho que os outros perfis de estratégia e tal... Eu acho que seja muito mais um perfil de planejamento, de estudo. Eu acho que operacional uma coisa mais vibrante do que os outros. **(E3 – sic)**

Um dos entrevistados reforça que o nível de conhecimento com relação aos acontecimentos vindouros, também deve seguir um escalonamento por nível. Segundo ele, nem toda informação deve ser compartilhada para os níveis mais operacionais. Outro entrevistado incrementa sua visão sobre a mesma questão, dizendo que o líder pode e deve se modificar em termos de perfil de acordo com sua função.

Eu entendo que o mesmo perfil não é adequado nem no nível da liderança nem nos demais níveis hierárquicos da empresa, acho que a diversidade é importante, a diversidade de pontos de vista, de forma de tratar os assuntos, também entendo que o perfil tem que se adequar para cada patamar desses de liderança, o cara que vai ter uma liderança estratégica não vai ter as mesmas características de um bom líder tático, de um bom líder operacional, eu entendo que a diversidade é importante, não há um padrão claro e

definido e esse padrão inclusive pode mudar de acordo com o tempo. **(E5 – sic)**

O contexto do método de produção do Consórcio Modular foi questionado na pergunta seguinte: Na visão dos entrevistados o sistema de produção exige mais transformação ou execução dos padrões estabelecidos? Neste sentido, a maioria dos entrevistados, entende que a exigência na execução dos padrões tem predominância, uma vez que a empresa alvo é uma montadora dentro deste sistema, a qual segue padrões pré-estabelecidos pelos processos de engenharia. A rotina desta forma estaria ligada a execução e manutenção dos padrões.

Por se tratar de um veículo automotor que está sob uma série de legislações... eu entendo que nosso sistema de produção está muito mais na execução de um padrão estabelecido do que em transformação. A gente tem um pouco de transformação através de ferramentas de melhoria contínua, kaizen e coisas do tipo... mas, a gente não pode perder de vista os padrões... **(E5 – sic)**

Segundo também os entrevistados ao responderem mais uma questão, voltada à rotina do líder, o tempo útil na jornada de trabalho do líder, é dedicado à assuntos operacionais, sejam eles na produção; no qual abastecimento logístico, manutenção e outras variáveis; ou especificamente em seus setores de gestão, como Recursos Humanos e Logística. Segundo relato, grande parte do dia está dedicado à estes temas os quais não são escopo de suas funções. Por exemplo, a logística de abastecimento não é de gestão oficial deste líder da empresa alvo, mas, como depende do fornecimento dela para conseguir produzir, acaba intervindo para agilizar o processo.

Nos últimos anos eu tenho me ressentido muito de ver nossa liderança não atuando junto aos nossos liderados com escopo das coisas que realmente são nossa responsabilidade de processo, eu vejo nossos líderes muito a parte correndo atrás da ineficiência das áreas de apoio, seja de manutenção, seja do sequenciamento de peças, da parte logística... gastando muito do tempo com eles em prol de conseguir realizar o trabalho e entregar a produção do veículo ao invés de estar trabalhando na versatilidade de suas equipes, seu desenvolvimento pessoal, eu vejo nossa liderança muito mais como um bombeiro as vezes do que como um arquiteto ou engenheiro eu acho que esse papel precisava ser revisto e a melhora na performance das áreas de apoio é necessária para isso. **(E5 – sic)**

Como o tempo dos líderes está consumido em maior parte, por problemas operacionais, que em diversas vezes não são cobertos pelo escopo oficial de suas funções, o desenvolvimento de pessoas é apontado como importante, mas sem rotinas definidas. Ou seja,

é praticado, mas não da forma como deveria ser na visão dos líderes entrevistados. Segundo eles, o desenvolvimento ocorre, muito mais por uma iniciativa pessoal, do que por um programa da empresa, que gere e leve ao desenvolvimento.

Então, é muito importante. Mas assim, por ser produção, as vezes a gente não consegue treinar as pessoas e acaba que vai ficando meio de lado essa questão de preparar as pessoas. As vezes surge uma oportunidade para cargo de líder de produção e nem sempre essa pessoa está preparada. Não tem tempo hábil para preparar as pessoas. As pessoas não preparam os substitutos. Tem essa dificuldade. (E4 – sic)

Segundo estudos do estilo transformacional de liderança, o tratamento de forma individual dos subordinados é um ponto muito importante para um desenvolvimento mais robusto e personalizado. Seguindo esta linha, questionou-se aos entrevistados, qual o tempo dedicado individualmente para atender as necessidades do seu subordinado? A resposta de uma forma geral foi que, devido às emergências do Consórcio e foco operacional, não se possui um cronograma definido e com isso o tempo dedicado de forma individual é pouco. Se o líder é acionado, ele atende e entrega o apoio requisitado, mas devido suas rotinas e prioridades não realiza de forma periódica uma abordagem individual com seus subordinados. O líder atende as necessidades dos liderados, somente se for procurado, demonstrando um comportamento *Laissez-Faire* neste aspecto.

É difícil. Normalmente é quando eles acionam a gente. Do meu subordinado para mim. Ele aciona e fala ‘Estou com tal problema aqui’. A gente vai lá e tenta dar o suporte que precisa o mais rápido que precisa. Fora as reuniões que a gente tem. Faz a reunião pra debater o que rolou na noite anterior ou durante o dia, e aí a gente vai tomando as tentativas. (E2 – sic)

A capacitação de subordinados pelo líder também engloba a preparação de sucessores para funções de liderança, seja operacional, tática ou estratégica. Neste sentido, mais um pergunta foi direcionada aos entrevistados, sobre se buscam capacitar tais sucessores. Todos demonstraram preocupação com o tema, e indicaram que atuam sim na preparação da cadeia de sucessão, mas assim como a visão sobre desenvolvimento, surge como uma visão pessoal de cada um deles, uma postura, e não como algo sistemicamente instalado na organização.

Sim. No meu caso eu procuro identificar as competências de cada um e ver qual vai ser encaixar em tal função. Então nem sempre um ótimo montador vai ser um bom encarregado, um bom líder. Então a gente tem que primeiro identificar isso aí. Depois que identifica, a gente começa passar ele um pouquinho mais pra próximo da gente e vai passando mais atribuições.

Dependendo da pessoa, ela vai recebendo isso sem perceber. Já vai tocando a função sem perceber que fazendo e sem perceber que está passando algum treinamento informal. Aí você já vai dando as funções e vai avaliando como ele vai se portando e você vai avaliando quem é o possível sucessor. **(E2 – sic)**

Para finalizar a sessão de perguntas, colocou-se a seguinte questão: Qual a maior necessidade da liderança na visão deles hoje na empresa? As colocações nortearam uma melhor sistemática de capacitação e a postura como líder, levando à credibilidade.

De repente o desenvolvimento deles. Talvez um conhecimento mais a profundo, mais específico, uma especialização numa certa área. Tipo o pessoal da produção de repente tem que fazer alguma engenharia, uma administração. Eu acho que isso tem que ser uma coisa que, já é cobrado, mas eu acho que essa cobrança tem que ser mais forte. **(E2 – sic)**

Capacitação. Eu acho que é assim... Muitos dos nossos líderes chegam na liderança não sendo bons em desenvolver. Em gerir. Em multiplicar. Muitos dos nossos líderes chegam a uma liderança talvez por um mérito operacional. ‘Nossa, poxa. O fulano? Ele é muito bom operacionalmente. Se dedica muito. É um cara que eu vou pegar ele e ele vai virar coordenador.’ Não sei... Talvez eu acho que ele deveria ser preparado antes, né? **(E3 – sic)**

Eu acho que o maior patrimônio da liderança é a confiança, a credibilidade que os liderados depositam nele e que se perder não recupera e também não cria rápido, leva tempo e é difícil. E o que faz a diferença é você ser liderado por alguém que você acredita por mais desafiador que seja o objetivo. **(E5 – sic)**

De uma maneira condensada, pode-se constatar que todos os entrevistados têm uma postura similar no que tange conceitos ideais da liderança, tais como a importância de se desenvolver os liderados, de buscar inovação e ser exemplo. Prevalece assim a postura fundamental do líder que compreende os funcionários e liderança genuína baseada no exemplo. Além disso, acreditam que a inovação é muito importante para a realidade atual da empresa. Todavia, a execução dos padrões estabelecidos é o que o sistema de produção mais exige, por ser um Consórcio Modular e estarem relacionados ao meio produtivo de montagem.

Outro ponto comum se refere à expectativa dos diversos níveis de gestão. Segundo suas opiniões, os perfis esperados para uma liderança estratégica, tática e operacional devem ser diferentes. Porém, apesar desta distinção, foi comprovada uma característica comum entre eles, relacionada ao foco operacional, preocupados na entrega e resultados, acabam por vezes,

tendo seu escopo alterado, quando deveriam estar lidando com questões mais de gerenciamento e administração.

Quanto ao atendimento das necessidades dos subordinados, foi evidenciada uma dualidade, entre o que entendem como sendo ideal e o que é praticado realmente, devido rotinas e fluxos organizacionais. Possuem uma postura do componente *Laissez-Faire*, que engloba Gerenciamento Passivo e a dimensão chamada igualmente de *Laissez-Faire*, no que se refere ao desenvolvimento geral dos subordinados e atendimento de necessidades, agindo neste sentido, somente quando requisitados. Esse aspecto de uma forma geral pode ser refletido, não apenas no aspecto de desenvolvimento, mas numa imagem criada do líder para com o subordinado, de um líder com comportamento geral *Laissez-Faire*.

Dos setores da empresa alvo, representado nesta entrevista pelos seus líderes, aquele com a maior parcela de respostas com tendência para o comportamento *Laissez-Faire*, são das lideranças de produção, com cerca de 30% das respostas. Ao se relacionar estes dados, com o obtido na observação da liderança operacional, pode-se constatar tal repetição comportamental.

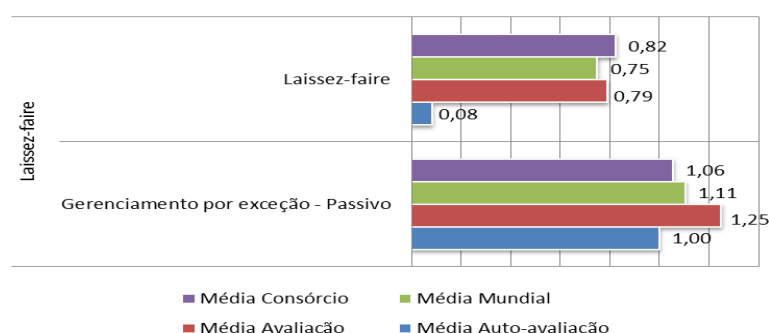
Desta forma, com foco no operacional, a falta de preparação principalmente comportamental dos líderes para ocuparem os cargos surge como consequência e é apontada na entrevista. Por muitas vezes, o líder é colocado num determinado cargo sem um processo de avaliação adequado e treinamento correspondente, sendo promovido simplesmente por um bom desempenho operacional. Assim, até mesmo a cadeia de sucessão, que surge como ponto importante para todos, fica comprometida e o processo de desenvolvimento atual na organização surge mais como uma ação individual de cada um dos líderes, do que algo sistêmico.

Ao se comparar com os resultados da documentação corporativa, representada por missão, visão e valores, tanto da empresa alvo quanto do Consórcio Modular, a busca por melhorias para obter ganhos de produtividade e buscar inovações, são pontos em comuns. Também a busca por objetivos e necessidade de manutenção dos padrões surgiu como elo em comum em ambas as análises. Liderança Transformacional e Transacional coexistindo num mesmo perfil de líder reforça a compatibilidade da teoria de Bass (1985) e Bass e Avolio (1995, 1993, 2004) com a visão estratégica da organização.

4.4 RESULTADOS DA OBSERVAÇÃO COMPORTAMENTAL DA LIDERANÇA SOB ASPECTOS *LAISSEZ-FAIRE*

O resultado das análises do MLQ indicou um elevado grau de estilo *Laissez-Faire* presente no comportamento da liderança classificada como operacional. Segundo Bass e Avolio (2004), neste componente do perfil de liderança o líder somente interfere ao ocorrer problemas sérios, se são levados ao seu conhecimento. Não apresenta facilidade para receber mudança nem propor. Da mesma forma, busca se isentar de responsabilidade e não atende as necessidades de seus liderados. Suas perspectivas não são compartilhadas, logo não são guias para sua equipe.

Figura 14 – Mapa geral das dimensões da liderança na empresa alvo e comparações com os dados mundiais pelo MLQ relativo ao estilo *Laissez-Faire*



Fonte: Autoria própria

A liderança operacional neste contexto estudado se refere ao primeiro nível formal de liderança que interage com seus subordinados no nível de montadores de produção. O líder deste nível de produção é o responsável pela qualidade de entrega do produto, logo deve perseguir padrões de trabalho e monitorar de forma adequada as etapas da produção e gestão de pessoas.

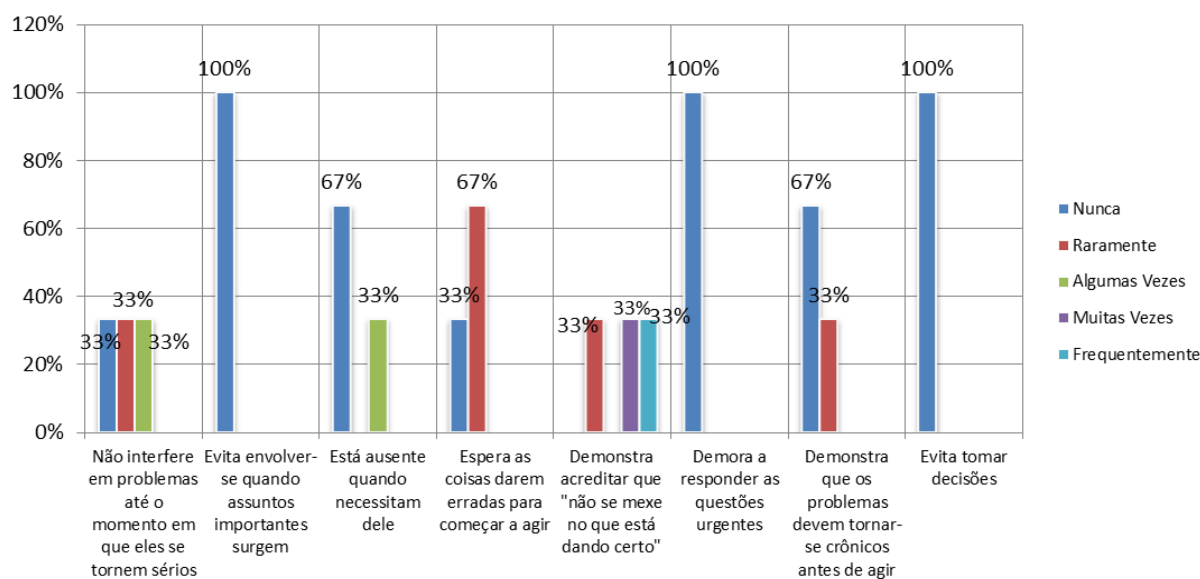
A Figura 14 indica numericamente menor o comportamento no estilo *Laissez-Faire* dos resultados da autoavaliação do líder operacional, se comparado com os dados mundiais e com os parâmetros de liderança operacionais das demais empresas do Consórcio Modular. Isso seria positivo, pois no nível operacional demonstraria mais controle do processo ao qual ele faz a gestão. Porém, os dados obtidos apontaram que na visão dos subordinados deste nível de liderança operacional existem divergências de percepção de comportamento *Laissez-Faire*, ou seja, o que pode indicar falta de controle dos padrões e estímulos por parte da liderança. Nos casos mais extremos, o líder se autoavaliou com 0,08 na dimensão *Laissez-Faire*, mas seus

subordinados o classificaram com 0,79, ou seja, um desalinhamento na percepção do líder sobre si mesmo e na percepção da imagem que projeta para os seus liderados. Da mesma forma, o Gerenciamento por Exceção – Passivo foi autoavaliado com 1,00 e classificado pelos liderados com 1,25, se portando assim acima da média mundial e do Consórcio Modular.

Devido à esta diferença de percepção, surgiu a necessidade de uma maior profundidade de observação, nos comportamentos tanto dos líderes operacionais quanto dos seus subordinados, que por consequência são os classificados nesta pesquisa como líderes potenciais. Para executar esta observação, elaborou-se um roteiro baseado no MLQ referente especificamente ao componente *Laissez-Faire*.

Com base no mesmo padrão dos dados obtidos com a aplicação do MLQ para mapeamento do perfil de liderança atual na organização, realizou-se a observação, sendo possível obter os dados da Figura 15, 16 e 17.

Figura 15 - Resultados da Observação do Comportamento *Laissez-Faire* da Liderança Operacional.



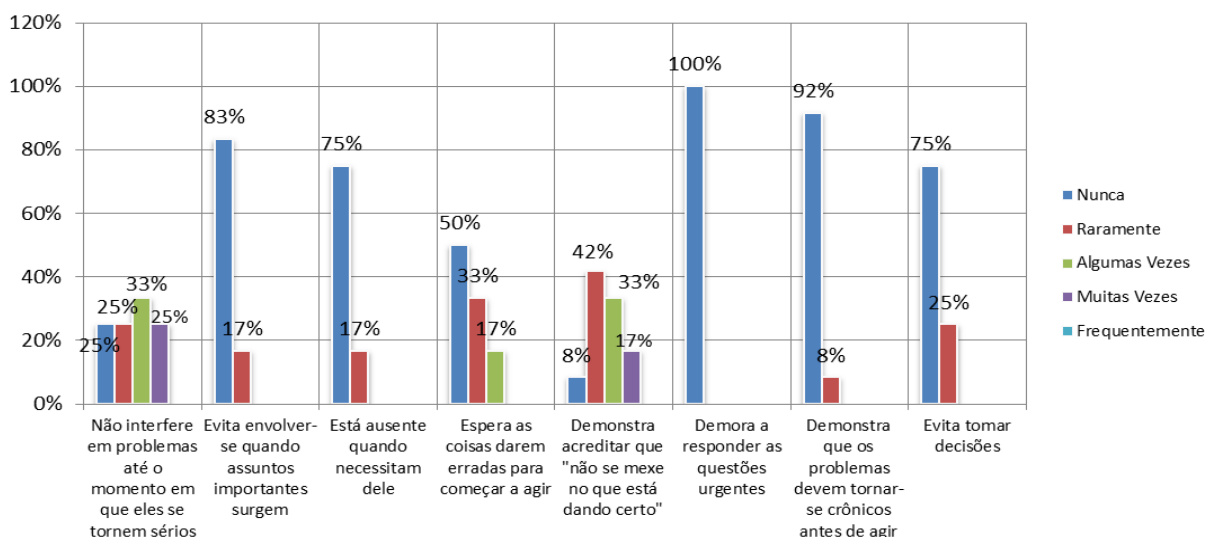
Fonte: Autoria própria

Ao se observar a Figura 15 pode-se concluir que as dimensões: evita tomar decisões, demora a responder as questões urgentes e evita envolver-se quando assuntos importante surgem, podem ser excluídas dos traços de comportamento dos líderes operacionais, pois apresentaram isoladamente respostas em 100% de nível “nunca”. Do extremo lado oposto estão as dimensões com classificação como frequentes, o que se entende como sendo

característica forte naquela respectiva dimensão. A única incidência deste comportamento está na dimensão: demonstra acreditar “que não se mexe no que está dando certo”, com 33%. Este é um comportamento avesso à mudanças. Na mesma dimensão, constata-se que 33% dos dados da observação demonstram classificações em “muitas vezes” e outras 33%, raramente. Este cenário ressalta atenção nesta dimensão *Laissez-Faire*, como tendo grande impacto neste comportamento.

Outras dimensões observadas como: não interfere até os problemas se tornem sérios, também devem ser consideradas, pois apresenta 33% de incidência classificada como “algumas vezes” e outros 33% como raramente.

Figura 16 - Resultados da Observação do Comportamento *Laissez-Faire* da Liderança Potencial.



Fonte: Autoria própria

A liderança potencial na Figura 16 é composta basicamente por montadores experientes classificados como multifuncionais, que exercem de alguma forma, liderança nas equipes em que atuam, seja por competência técnica, por comportamento ou pela posição funcional mais elevada. Também incluem inspetores do produto que influenciam a equipe a manutenção dos padrões de montagem. Assim, exercem a liderança, mas são líderes em potencial, não tendo formalidade em sua liderança desempenhada.

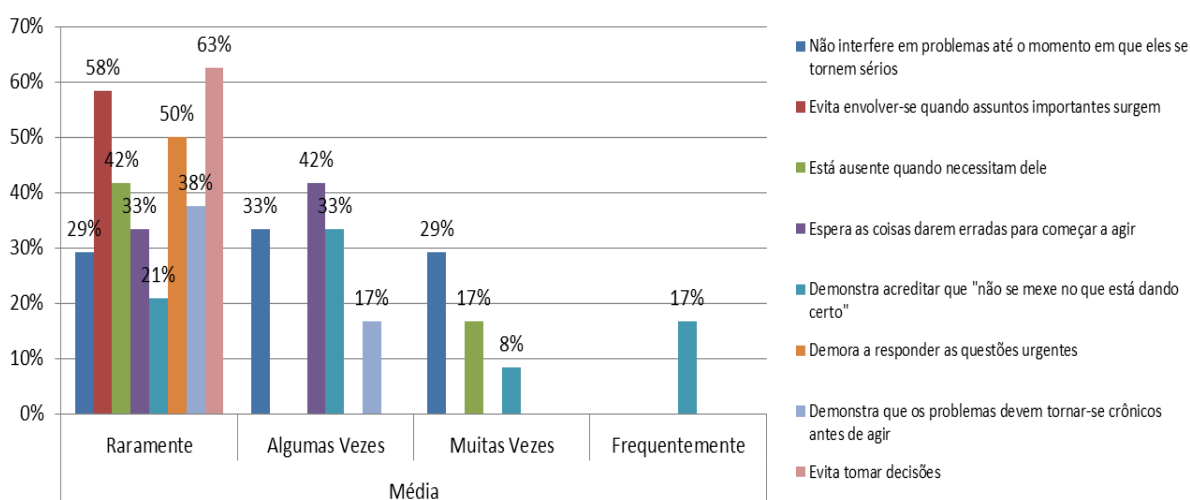
A observação aponta como principal impacto no comportamento *Laissez-Faire* desses líderes em potencial, as dimensões: Demonstra acreditar “que não se mexe no que está dando certo”, onde 17% dos apontamentos indicam classificação “muitas vezes”, 33% como “algumas vezes” e 42% como “raramente”. A dimensão “não interfere até os problemas se

tornem sérios” surge em condição similar com 25% “muitas vezes”, 33% “algumas vezes” e 25% “raramente”.

Ao se comparar o resultado da observação da liderança formal operacional e da liderança potencial na Figura 17, constata-se que as mesmas dimensões surgem como de maior impacto no comportamento *Laissez-Faire*, apontado.

Figura 17 - Resultados Geral da Observação do Comportamento *Laissez-Faire* da Liderança Operacional e Potencial.

Fonte: Autoria própria



Fonte: Autoria própria

Fica evidente na Figura 17 que os pontos: “Não interfere em problemas até o momento em que eles se tornem sérios” e “Demonstra acreditar que não se mexe no que está dando certo”, são as principais contribuintes no comportamento *Laissez-Faire* observado da liderança operacional, necessitando que estes pontos, sejam focados na proposta de capacitação de desenvolvimento da liderança.

Desta forma, pela observação, é correto afirmar que os líderes operacionais, sejam eles formais ou potenciais, possuem uma tendência não favorável às mudanças e optam por não se envolver na busca por soluções que não as tradicionais.

4.5 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO LJI

De forma a melhor contribuir com os aspectos do perfil de liderança e melhor contextualizar o modelo de produção do Consórcio Modular e sua influência na formação do

líder, empregamos o LJI, atribuindo 16 cenários diferentes para tomada de decisão. Nele, os participantes deste estudo optam por classificar cada alternativa de acordo com seu entendimento de como conduziria a situação exposta.

O Quadro 18 apresenta os valores estatísticos obtidos a partir das análises dos dados do LJI. Ao se analisar os dados estatísticos constata-se que as respostas são homogêneas, pois o coeficiente de variação está abaixo de 25% com resultado em 23,28% e o Desvio Padrão está inferior a 1,0, no caso específico com 0,77.

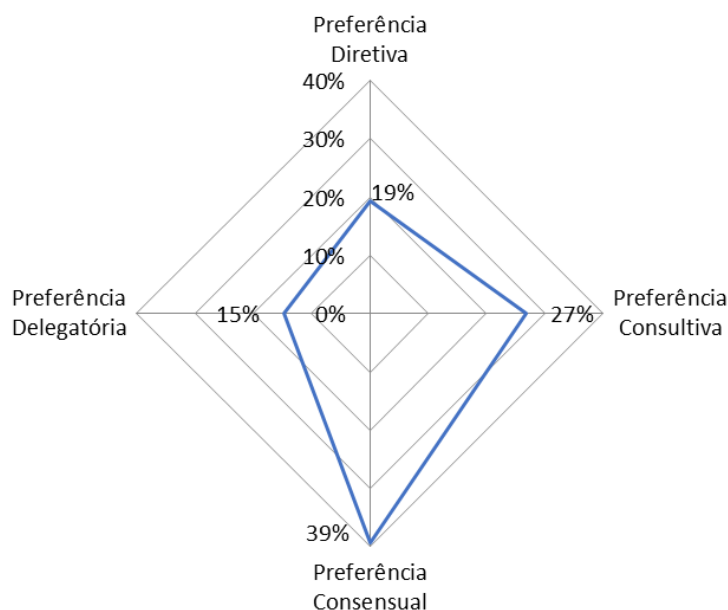
Quadro 18 – Resultados Estatísticos da Aplicação do Questionário LJI.

Média:	Desv. Padrão:	Mediana:	Variância	C.V. (%)
3,33	0,77	3,35	0,60	23,28

Fonte: Autoria própria

A compilação dos dados e a preferência em tomada de decisão detectada pela aplicação do LJI, pode ser resumida na Figura 21. Pode-se assim constatar que o estilo de tomada de decisão com maior predominância nos líderes formais e potenciais na empresa alvo é o Consensual, com 39% de participação, seguido em segundo lugar pelo estilo Consultivo com mais de 27% de participação.

Figura 18 - Estilo de Tomada de Decisão obtido com o LJI



Fonte: Autoria própria

Esta distribuição com preferência Consensual indica uma tendência democrática, que pode ser muito benéfica quando se há uma aceitação geral, pois reflete um maior espírito de trabalho em equipe e participação grupal na solução dos problemas, mas se utilizada de forma não limitada, pode levar à uma perda de credibilidade do líder quanto à capacidade de decidir. Este tipo de estilo atua muito na harmonização, pois existe uma tendência de envolvimento, porém não é muito recomendado para decisões envolvendo fatores técnicos.

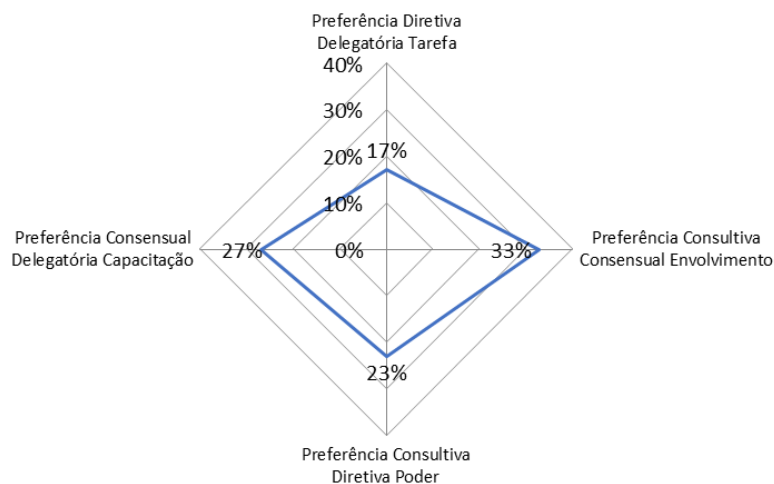
Esta tendência para tomadas de decisões com maior envolvimento, também se reflete na segunda maior preferência de estilo de tomada de decisão detectado, que foi o Consultivo. Neste estilo, o líder baseia suas decisões em membros da equipe dotados de qualificações técnicas, capazes de solucionar problemas. Especialistas auxiliam nos caminhos que podem ser tomados. A decisão continua sendo do líder, mas embasada nas habilidades especializadas da equipe. Para um meio industrial automotivo, como diversos níveis de especialidade, como sistema de freio, elétrica e estrutural, este estilo de tomada de decisão da liderança, surge como compatível.

Outro ponto importante obtido com os dados, o qual também fica evidente na Figura 18, é o outro extremo da preferência de tomada de decisão dos participantes envolvidos: o estilo Delegatório. O processo de delegação na tomada de decisão pode ser descrito como o ato de transmitir poder e responsabilidade para que um colaborador aja em nome da liderança. Estes dados podem indicar uma concentração do líder na tomada de decisão, o que de certa forma, está correlacionado ao identificado acima com relação à segunda preferência encontrada, relativo ao estilo consultivo. O líder toma a decisão, mas fundamentada em fatos e teorias.

Porém, a pouca delegação pode indicar baixa confiança na equipe subordinada e acarretar baixa autonomia destas mesmas equipes. Desta forma, o desenvolvimento vivencial dos líderes subordinados, abordado neste estudo, ficaria comprometido, uma vez que os colaboradores não se expõem ao processo decisório e ao risco assumidos com o seguimento deste estilo.

Esta maior tendência preferencial à tomada de decisão com estilo Consensual e Consultivo, impacta na relação entre estes estilos citados, levando o foco no Envolvimento, como predominante com 33%. A Figura 19 indica a participação do foco direcional no processo de tomada de decisão.

Figura 19 - Participação foco direcional na tomada de Decisão do LJI

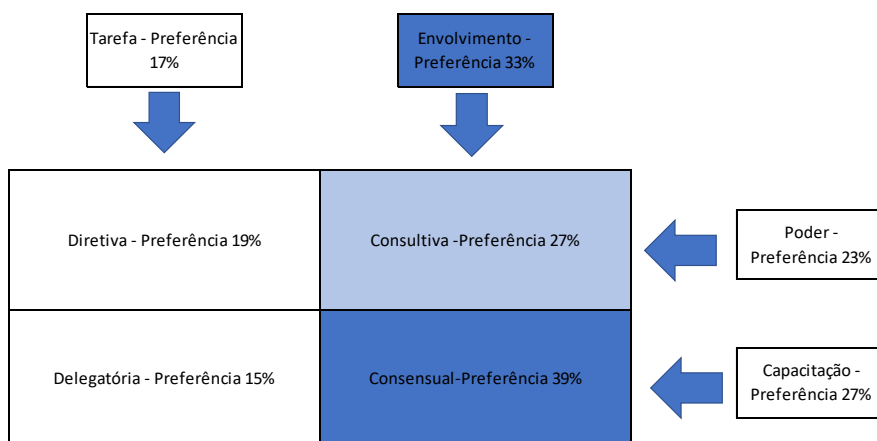


Fonte: Autoria própria

O foco direcional principal, como já citado é o envolvimento, mas o ponto oposto em participação é a preferência Diretiva Delegatória Tarefa, ou seja, com foco na tarefa. O foco na tarefa indica um direcional para a execução e repetição de padrões, bem como por contemplar o estilo Diretivo e Delegatório, engloba decisões embasadas em dados e fatos. Nas entrevistas realizadas com os mesmos participantes, ficou evidente que todos consideram este ponto como o mais importante nas rotinas diárias, mas quando exposto num questionário situacional, o foco foi direcionado para pessoas e não tarefas, haja vista que o envolvimento seguido da capacitação, foram os focos predominantes.

Relacionando estes pontos, a Figura 20, compila estes dados compondo o perfil geral de tomada de decisão da equipe avaliada.

Figura 20 - Compilação Geral do estilo de Tomada de Decisão



Fonte: Autoria própria

Estes resultados gerais; com foco nas pessoas; podem representar uma condição cultural fomentada pelo conceito de negócio do Consorcio Modular, onde a parceria entre empresas gera o produto final. Porém, destoa do foco produtivo, o qual é peça fundamental da unidade fabril em questão.

Pode-se também ler a distribuição dos resultados do LJI com similaridade na teoria da liderança Transacional e Transformacional, uma vez que a tomada de decisão envolve pessoas e tarefas, conforme Quadro 19.

Quadro 19 - Relação dos Dados do LJI com a Teoria de Bass (1985) e Bass e Avolio (1995, 1993, 2004)

<i>Estilo</i>	<i>Relação Situacional</i>	<i>Participação</i>
<i>Transacional</i>	<i>Tarefa</i>	<i>17%</i>
	<i>Poder</i>	<i>23%</i>
<i>Transformacional</i>	<i>Envolvimento</i>	<i>33%</i>
	<i>Capacitação</i>	<i>27%</i>

Fonte: Autoria própria

No Quadro 19 pode-se constatar que o aspecto Transacional, focado na tarefa e controle, possui 40% da preferência na tomada de decisão e 60% corresponde à preferência pelos aspectos relacionados ao envolvimento e capacitação, compondo o estilo Transformacional. Obviamente as participações obtidas no MLQ são diferentes, sendo a liderança Transformacional com uma média de 44% e a liderança Transacional com 43% em média considerando os resultados da autoavaliação e avaliação do liderado para com seu líder. A causa principal se deve ao fato de que o LJI não especifica de forma similar a parcela *Laissez-Faire* e o MLQ aborda esta dimensão complementar ao estilo Transformacional e Transacional. De toda forma, a equalização da linguagem dos questionários aplicados, possibilitará a utilização dos dados do LJI no ajuste da proposta de capacitação de liderança para esta empresa no Consórcio Modular, reforçando o contexto estudado.

5 MODELO DE DESENVOLVIMENTO

O objetivo principal deste estudo é elaborar proposta de capacitação para o desenvolvimento que seja compatível com as características da empresa alvo e do Consorcio Modular, que conceitualmente é inovador, seja em termos de modelo de negócio quanto na sistemática de produção com uma linha única e flexível, sem produção por lotes. Para tal elaboração de modelo de desenvolvimento, deverão ser confrontados:

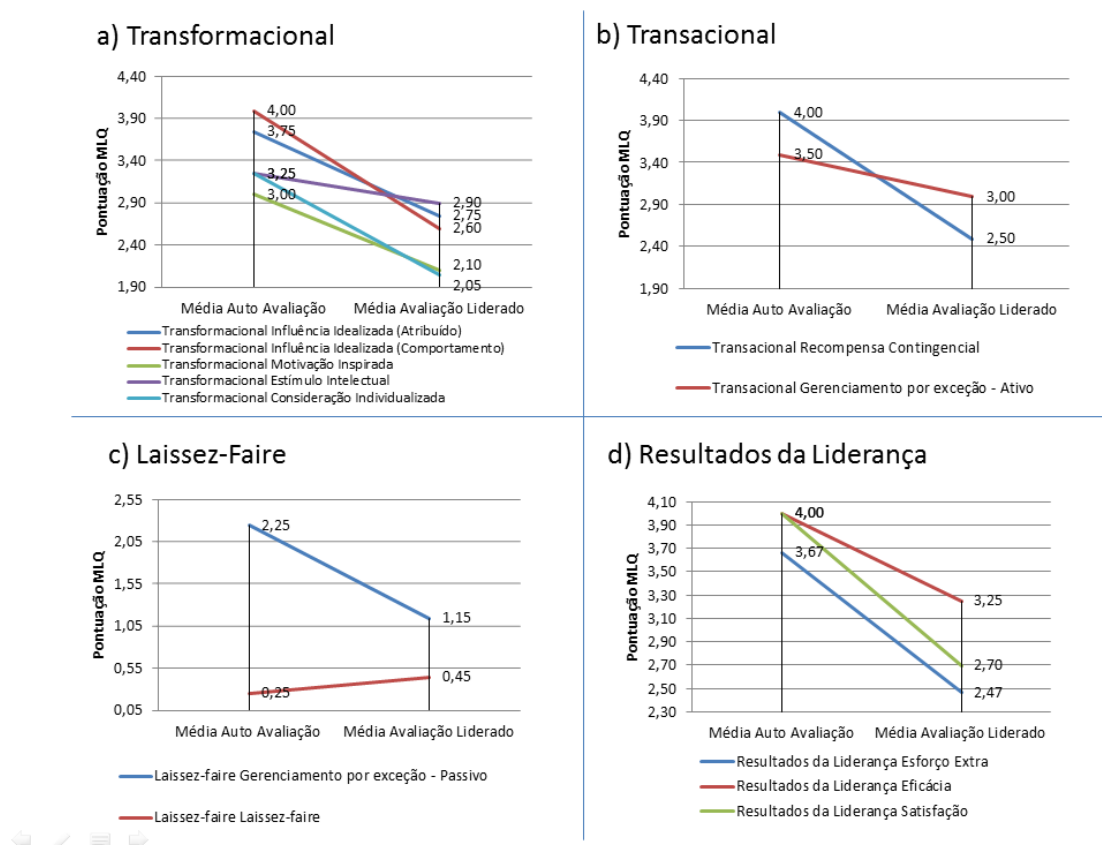
- ✓ Os resultados obtidos com o panorama da liderança transformacional e transacional na literatura científica e sua aplicação no setor automotivo.
- ✓ Os perfis detectados através da aplicação do questionário desenvolvido por Bass e Avolio (2004); o *Multifactor Leadership Questionnaire* ou MLQ; no qual são mapeadas as dimensões que compõem a liderança. Também serão considerados os resultados mundiais do MLQ para comparação.
- ✓ As características de perfil de tomada de decisão situacional, identificado no LJI, ou Indicador de Julgamento de Liderança;
- ✓ A análise da missão, visão e valor tanto da empresa alvo, quanto do Consórcio Modular.
- ✓ Pontos identificados na observação comportamental dos líderes operacionais;
- ✓ A expectativa do nível estratégico quanto ao esperado de um líder neste contexto de atuação.

Conforme identificado no Quadro 8 a missão comum entre as duas organizações aborda inovação e foco no cliente, que está ligada ao perfil de liderança transformacional, aborda também a busca por melhores métodos produtivos para buscar redução de custos de processos, que é um componente transformacional sobre o aspecto criativo e de mudanças, mas é principalmente transacional, no que se refere a manutenção das rotinas implementadas. Tais pontos estão relacionados com os dados colhidos na entrevista com o nível estratégico, em que foram selecionadas habilidades desejáveis para um líder ser eficaz neste contexto de Consórcio Modular. Buscar ganhos de produtividade surge tanto na missão comum quanto nesta lista desejável; a busca por inovação, também.

Ao se observar a análise mais detalhada, proveniente dos questionários MLQ por nível de gestão, pode-se ter uma visão comparativa entre líder e a visão do liderado sobre esta

gestão e uma maior compreensão da aplicabilidade dos requisitos citados na entrevista com o nível estratégico e as diretrizes comuns das organizações.

Figura 21 - Comparação entre visão do líder estratégico e seus subordinados. - MLQ

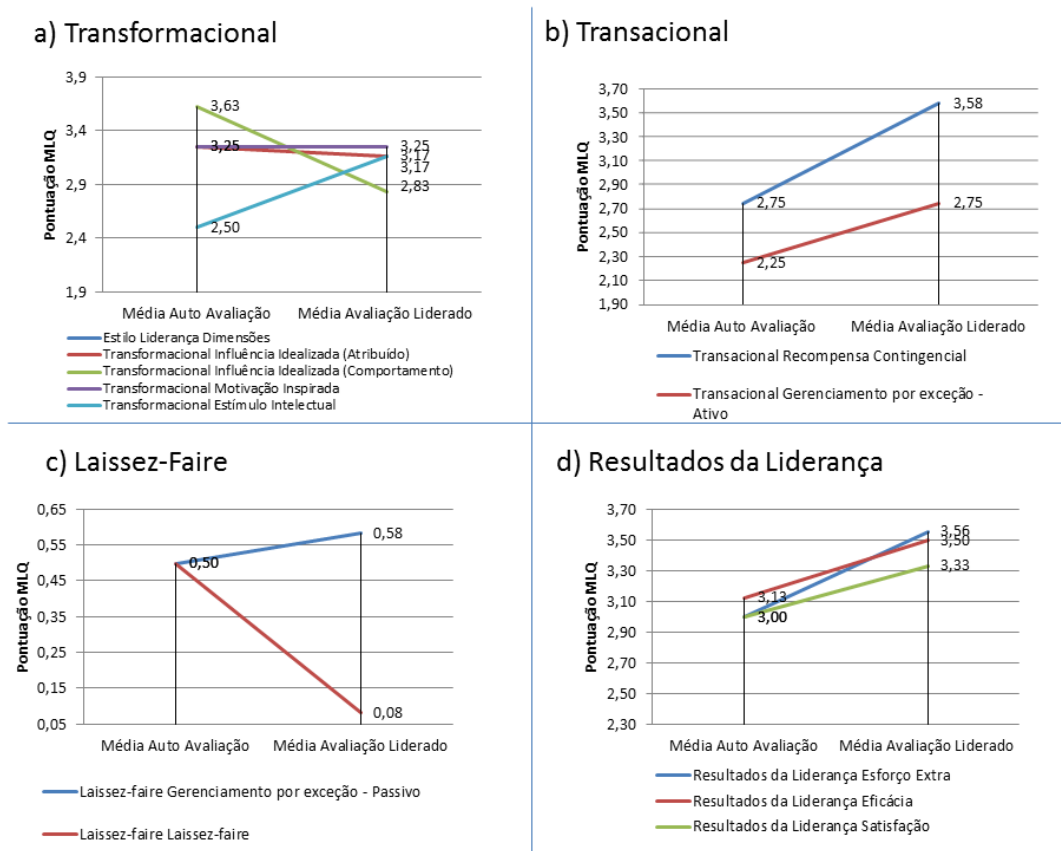


Fonte: Autoria própria

De acordo com os dados obtidos e expostos na Figura 21, recomenda-se para o desenvolvimento do líder estratégico, a amplificação de suas dimensões transformacionais, pois é atribuição deste nível vislumbrar novos caminhos, fomentar melhorias e desenvolver seus subordinados. A literatura reforça a importância de que, quanto mais estratégico for a posição do líder, com maiores características transformacionais ele deve possuir. Da mesma forma, para o desenvolvimento deste nível, é necessário desenvolver rotinas práticas que reduzam o desalinhamento entre eles e sua equipe tática, pois os dados demonstraram grande variação, o que pode representar não atendimento dos objetivos especificados.

Na Figura 22 e 23, a liderança tática foi subdividida entre produção e administração, para melhor abordar os aspectos de desenvolvimento.

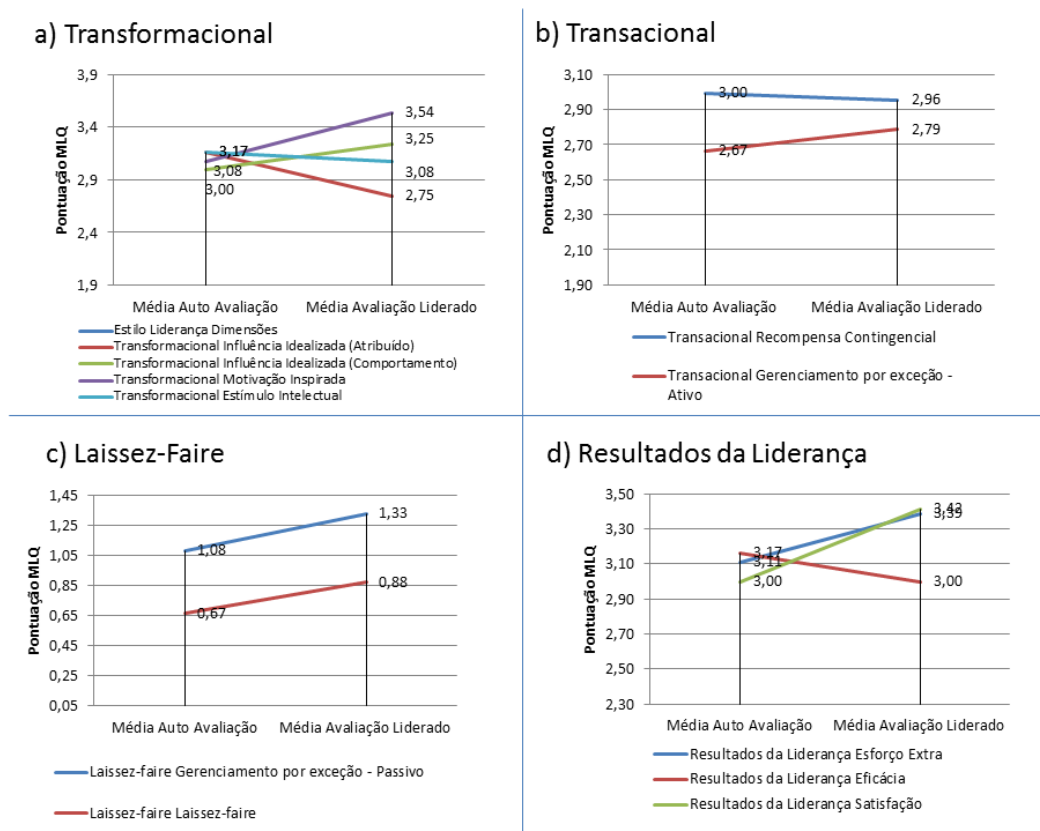
Figura 22 - Comparação entre visão do líder tático de produção e seus liderados HD - MLQ.



Fonte: Autoria própria

O nível tático é percebido sendo menos transformacional pelos seus liderados de produção. Isso sugere que os líderes táticos de produção possuem ideias inovadoras, mas talvez não as coloquem em prática de forma que seus subordinados assimilem esta postura. Este ponto deverá compor o desenvolvimento prático deste grupo de liderança tática operacional. A liderança operacional não se sente com liberdade de atuação, vide a redução de 0,50 na dimensão *Laissez-Faire* para 0,08. Também deverá compor o desenvolvimento deste grupo, desenvolver ferramentas e rotinas para aumentar a capacidade de pensar em inovação.

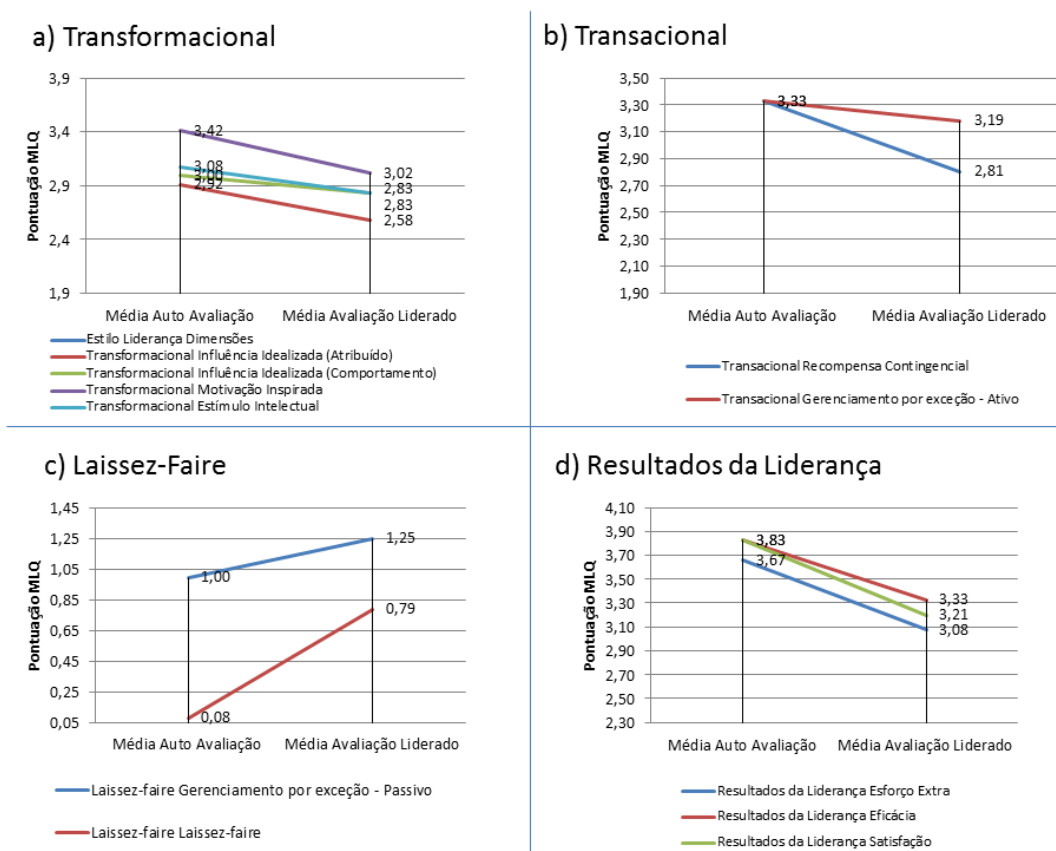
Figura 23 - Comparação entre visão do líder tático administrativo e seus liderados HI - MLQ.



Fonte: Autoria própria

A Figura 23, apresenta as dimensões e relações entre liderança tática administrativa e a liderança potencial HI. A percepção dos liderados para com seu líder é superior em todas as dimensões, exceto na Eficácia da Liderança, que compõe o resultado efetivo da liderança. Além do desenvolvimento nos componentes transformacionais que ainda possuem grande nível para desenvolvimento, já que a *range* pode chegar até 4 pontos, o líder tático deverá criar rotinas para que esta percepção se eleve.

Figura 24 - Comparação entre visão do líder operacional e seus subordinados - MLQ.



Fonte: Autoria própria

Os pontos principais a serem desenvolvidos pela liderança operacional na Figura 24 são relacionados a colocar em práticas rotinas de inovação e de melhorias, que compõem aspectos transformacionais, pois os liderados não percebem sua inclinação neste estilo. Também será escopo desenvolver sua parcela de Recompensa Contingencial, que está com 2,81 e pode chegar a 4 pontos e assegura a manutenção de padrões. Outro aspecto importante está relacionado à redução necessária no aspecto *Laissez-Faire*, que demandará rotinas de maior controle para com seus liderados, principalmente nas dimensões comprovadas pela observação. São elas: “Não interfere em problemas até o momento em que eles se tornem sérios” e “Demonstra acreditar que não se mexe no que está dando certo”. Ou seja, deve-se trabalhar no foco de aceitação de mudanças.

Os estudos sobre liderança transformacional no setor automotivo são poucos em âmbito mundial e inexistentes no Brasil segundo a pesquisa realizada. Apesar de não existir um modelo comparativo destas teorias neste setor para se analisar frente ao detectado nesta pesquisa, existem referências mundiais resultantes do MLQ que aproxima os dados desta

pesquisa com parâmetros da África do Sul e da Europa. Isso possibilita quantificar o modelo de liderança que será elaborado. Também se mostrou desejável nos trabalhos referenciados, que existe a necessidade de desenvolvimento de novas tecnologias, facilidade para gerir e propor mudanças, de forma a buscar a competitividade, o que se correlaciona com o indicado pela missão, visão e valor dessas organizações, bem como da expectativa do nível estratégico de gestão.

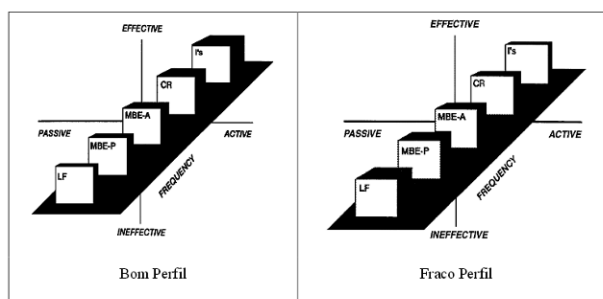
Baseado nestas informações, o conceito de desenvolvimento de liderança para melhor atendimento às expectativas de produtividade, qualidade e atendimento nesta empresa no Consórcio Modular, deve ter uma maior participação dos componentes Transformacionais, tendo alinhamento com o próprio traço conceitual do modelo de negócio inovador do Consórcio Modular, objetivando o fomento de melhoria contínua, facilidade para propor mudança e aceitá-las, de forma a compartilhar positivamente para sua equipe estas alterações, preocupação com o desenvolvimento das equipes para formar líderes melhores e amplificação da visão sistêmica, dentro da organização num cenário mundial, para determinar rumos adequados para o negócio. Esta característica transformacional deverá ter intensidade diferenciada, de acordo com o nível de gestão do líder. O estratégico deve ter por atribuição, maior parcela transformacional e o líder operacional, em grau menor.

Da mesma forma, a proposta de capacitação de desenvolvimento do líder neste contexto, também deve considerar a importância do componente Transacional, que sustentará pilares como manutenção do padrão de trabalho, planejamento e controle e foco nos resultados. Este componente é fundamental para a manutenção das melhorias identificadas, que levam aos ganhos de produtividade desejados para este líder no Consórcio Modular. E são estes pontos que devem ser fortalecidos no conceito de desenvolvimento para a liderança, neste modelo proposto. A recomendação, para este componente, é que siga uma curva decrescente do nível de liderança operacional para o nível estratégico, assumindo a predominância no líder operacional para o líder em potencial, mas ainda tendo grande parte das expectativas documentais das empresas, bem como das necessidades de mudanças e inovações que o mercado exige para maior competitividade.

A parcela *Laissez-Faire* deste perfil de liderança auxiliaria na construção da autonomia de tomada de decisão do líderes na cadeia imediatamente abaixo, desde que alinhadas com as expectativas corporativas. Também deveria seguir uma curva que iniciaria com maior grandeza no nível estratégico e se minimizaria durante aproximação para a equipe operacional, mas ainda existindo para se iniciar a fomentação de autonomia e tomada de decisão.

Bass e Avolio (1999) construíram um modelo mais eficaz baseado em suas teorias de liderança, caracterizando um bom perfil de liderança e um perfil mais fraco. Nele, a dimensão transformacional de estimulação intelectual, que representa a capacidade dos líderes de estimularem os outros a serem inovadores e criativos, ajudando a pensarem em novas abordagens para problemas já conhecidos, quando predominante, indica um líder mais eficaz, seguido pelo componente transacional de Recompensa Contingencial, que traduz a definição de objetivos e no reconhecimento e recompensa quando os mesmos são atingidos. Em uma menor escala, o componente *Laissez-Faire*. Este modelo é apresentado na Figura 25, e representa um parâmetro direcional para a definição do modelo ideal deste estudo.

Figura 25 - Modelo de Teoria Banda Larga por Bass e Avolio (1999)



Fonte: Bass e Avolio (1999)

Assim, o perfil diagnosticado neste estudo sobre o perfil de liderança na empresa alvo, está condizente com a teoria, mas necessita ser desenvolvido no estilo transformacional de forma mais consistente. Este modelo teórico de Bass e Avolio (1999) não distingue a participação por nível de gestão.

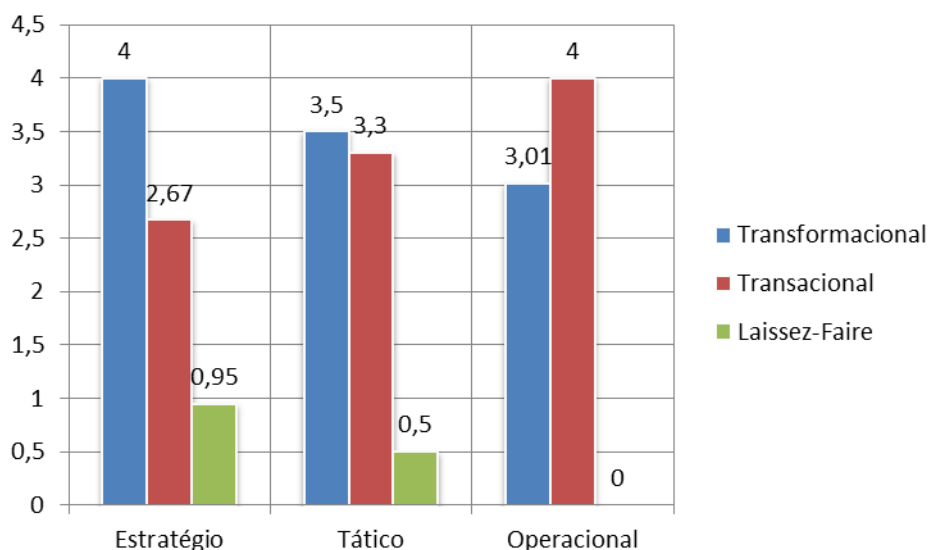
Na Figura 26, é representado o conceito do modelo de desenvolvimento das lideranças, discutido neste estudo, onde se exhibe em quais níveis de gestão, deve-se trabalhar com mais intensidade os componentes de um perfil de liderança compatível com o contexto no Consórcio Modular. Para a quantificação dos estilos de liderança, se adotou as referências mundiais no MLQ, as expectativas documentais e da gestão estratégica e recomendação das teorias.

Para a liderança transformacional, o estudo sugere que o maior nível deve estar na liderança estratégica e o menor na liderança operacional e inversamente na liderança transacional. Assim, para quantificar, entende-se que é possível que em ambos os casos o líder se desenvolva e obtenha a pontuação máxima a qual é de 4 pontos. Já a condição mínima não deve ser inferior à maior média mundial, seja no modelo africano ou no europeu. Desta forma,

irá se considerar na liderança transformacional que o nível estratégico deverá ter como ideal o atingimento de 4 pontos e de 3,01 no nível operacional, o qual é a referência sul africana. Para o estilo transacional o limite máximo de 4 pontos estará com a liderança operacional e 2,67, advinda também das referências sul africanas, para a liderança estratégica. Para o componente *Laissez-Faire*, ao se aproximar da liderança operacional, o ideal é que o mínimo fosse de zero e na liderança estratégica adota-se a referência europeia, que é de 0,95. Estes pontos geram uma reta que nos indica o resultado referente à liderança de nível tático, a qual deve ter sua pontuação entre o nível operacional e estratégico.

Na Figura 26, na qual é exposto o modelo recomendado ideal para as lideranças no contexto do Consórcio Modular, os patamares para a liderança tática são obtidos com a médias dos limites inferiores e superiores de cada estilo. No estilo transformacional, o máximo ideal é 4 e o mínimo é 3,01, logo o resultado recomendado para a liderança tática neste estilo é 3,5. Para os demais estilos o cálculo segue a mesma lógica, obtendo 3,3 para o estilo transacional e 0,5 para o *Laissez-Faire*.

Figura 26 – Modelo ideal para desenvolvimento de liderança no contexto do Consorcio Modular para a empresa alvo do estudo em confronto com o comportamento médio (líder e liderado) identificado na pesquisa.



Fonte: Autoria própria

A compilação dos estudos científicos no mundo sobre liderança transformacional e por consequência transacional ressalta a importância da parcela transformacional do setor, logo indicando a necessidade de desenvolvimento deste componente, principalmente dos níveis estratégico e tático, que são alvos da maioria dos estudos existentes. Na empresa alvo em

questão, este aspecto necessita ter um foco de desenvolvimento nestes níveis, que apresentam patamar abaixo da curva ideal. A investigação da documentação interna da empresa alvo e do Consórcio Modular, direciona para uma maior tendência de comportamento esperado transformacional. A entrevista com o gestores estratégicos comprova a importância deste componente transformacional, como busca por novas soluções produtivas e desenvolvimento dos colaboradores, mas indicam uma visão prática de que certos níveis de gestão, como o operacional e o potencial devem ter predominância transacional, focados em tarefas e manutenção dos padrões, afinal, a atividade principal da empresa alvo e por consequência do contexto onde ela se encontra, é produzir veículos com padrão de montagem e qualidade esperada pelo cliente.

A pesquisa dos estudos em âmbito mundial ressalta em grande parte a importância na dimensão relacionada ao tratamento individual do subordinado. Isso quer dizer que o líder deve abordar e conduzir de formas específicas cada colaborador para obter o maior desempenho, bem como no que tange o tipo de tomada de decisão. Um líder diante disso, deve estar apto a tomar sua decisão de forma eficaz focando cada preferência do LJI, seja tarefa, poder, envolvimento ou capacitação. Assim, correlacionando-se os resultados do LJI, representado no Quadro 20, com o modelo da Figura 26, observa-se que para buscar um equilíbrio entre os perfis de tomada de decisão; apesar de culturalmente ser constatado no Consorcio Modular, uma preferência por envolvimento e capacitação; alguns ajustes se fazem necessários no modelo, para buscar este equilíbrio. O Quadro 20 ilustra o ajuste necessário em cada estilo de liderança para se buscar esta divisão igualitária na tomada de decisão.

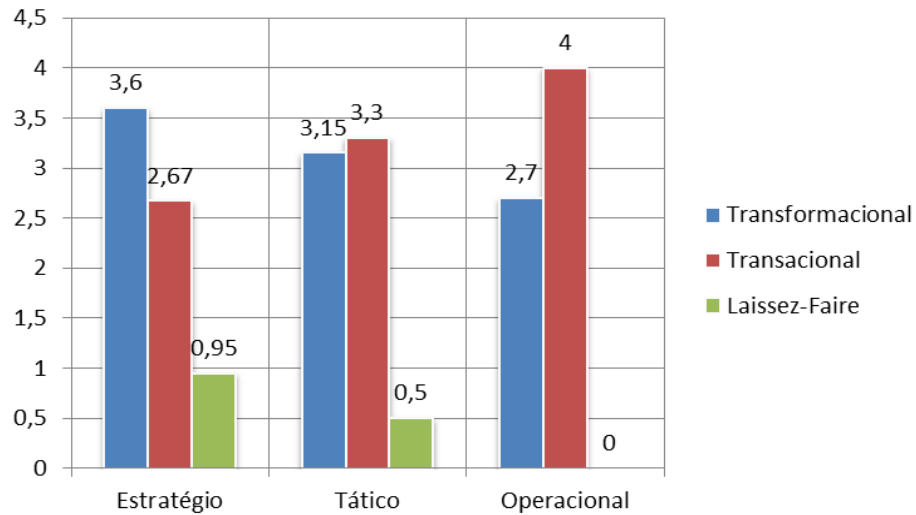
Quadro 20 – Cálculo de ajuste por estilo de liderança

Estilo	Preferência	Participação	Δ ajuste para 25% x Direcional	Δ ajuste para 25% x Estilo
Transacional	Tarefa	17%	8%	10%
	Poder	23%	2%	
Transformacional	Envolvimento	33%	-8%	-10%
	Capacitação	27%	-2%	

Fonte: Autoria própria

Com base nos dados da Quadro 20, compreende-se que o modelo da Figura 26, por ser um modelo recomendado ideal, deve representar também este equilíbrio proposto pelos dados do LJI. Logo, a Figura 27, compõe o modelo final ajustado.

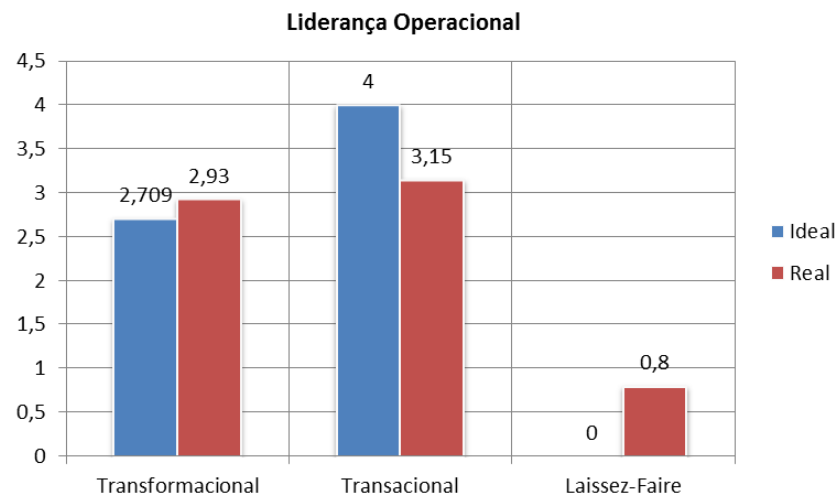
Figura 27 – Modelo ideal para desenvolvimento de liderança no contexto do Consorcio Modular para a empresa alvo do estudo em confronto com o comportamento médio (líder e liderado) identificado na pesquisa, ajustado com o LJI.



Fonte: Autoria própria

Ao se observar a liderança potencial, deve-se subdividi-la ao se focar desenvolvimento, pelos níveis aos quais estarão sendo preparados. A liderança potencial HD, ou seja, multifuncionais de produção e inspetores de qualidade, serão preparados para assumir posições de liderança operacional. Logo, sua referência de desenvolvimento serão os patamares deste nível de liderança, conforme Figura 28.

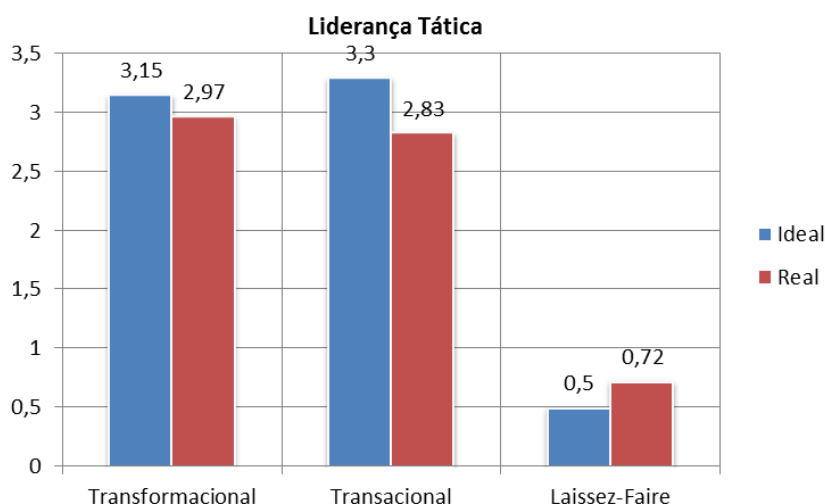
Figura 28 – Referência ideal de desenvolvimento de liderança potencial HD com foco no líder operacional no contexto do Consorcio Modular para a empresa alvo do estudo.



Fonte: Autoria própria

Seguindo o mesmo conceito de desenvolvimento, a liderança potencial HI, ou seja, composta por engenheiros, técnicos e analistas, deve ser capacitadas com foco na liderança tática. A Figura 29 ilustra a condição atual e os patamares alvos que devem ser almejados.

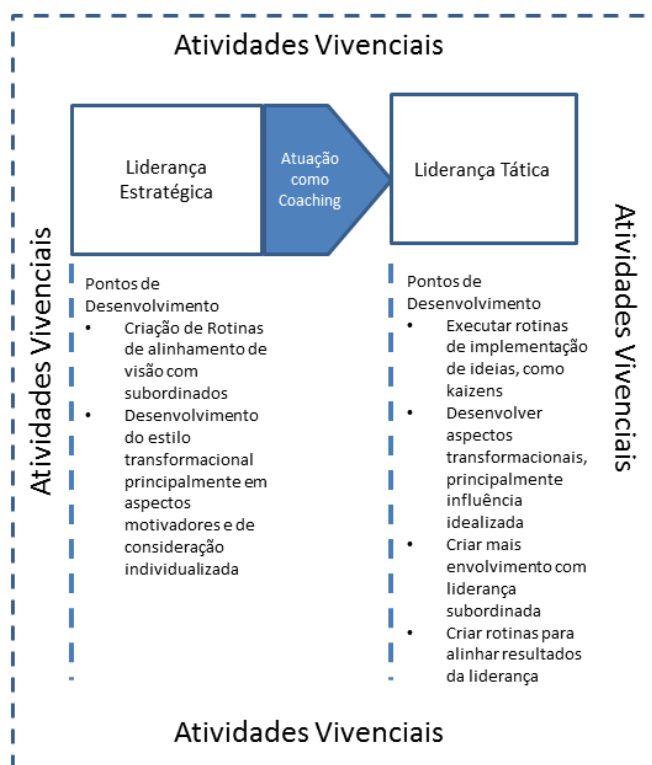
Figura 29 - Referência ideal de desenvolvimento de liderança potencial HI com foco no líder tático no contexto do Consorcio Modular para a empresa alvo do estudo.



Fonte: Autoria própria

Cada dimensão dos estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*, apresentam particularidades para cada um dos avaliados, sugerindo foco individual de desenvolvimento em todos os níveis. Na Figura 33, é possível identificar por nível de gestão, aspectos práticos que devem ser desenvolvidos para atingir o modelo ideal esperado de liderança para o Consórcio Modular, na empresa alvo, descrito na Figura 27. Todos estes pontos de desenvolvimento devem ser abordados de forma experiencial. Cada nível de hierarquia deve ser o responsável por desenvolver o nível subordinado, através de a metodologia de aconselhamento e direcionamento individual, atuando, na própria capacitação e na parcela na qual mais se absorve o conhecimento, que é ensinando.

Figura 30 – Proposta de capacitação de desenvolvimento da liderança para atingir patamares da Figura 27, no nível de liderança estratégica.

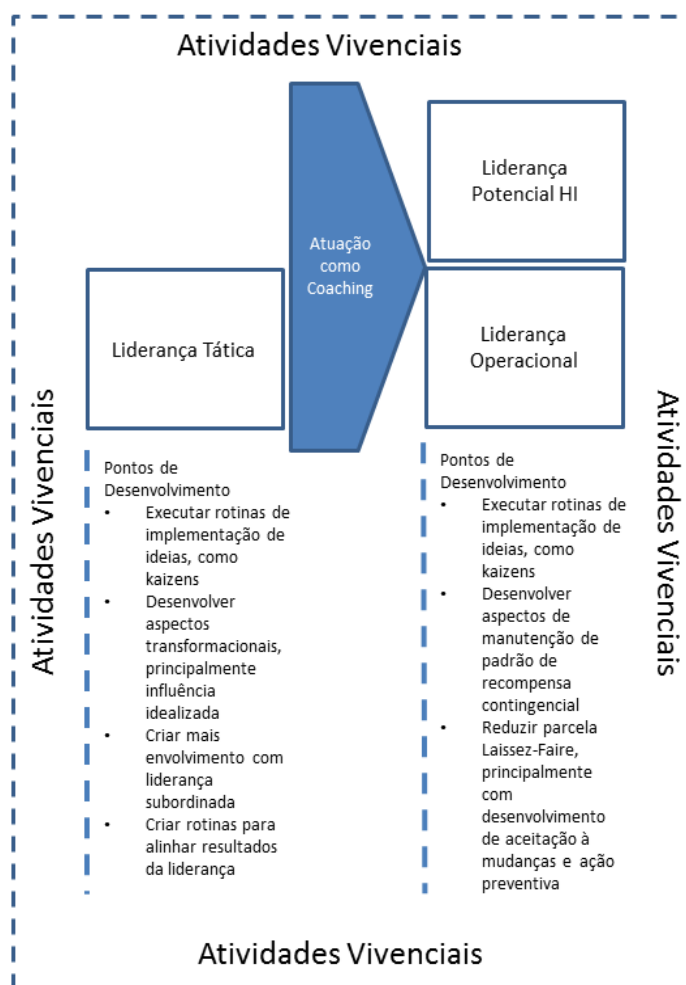


Fonte: Autoria própria

Os pontos de desenvolvimento no nível estratégico, como indicado na figura 30, estão mais relacionados à maior nível de compartilhamento de visões de futuro, não apenas da organização, mas também com foco individual no subordinado. A rotina sugerida deve seguir reuniões diárias com a equipe estratégica e tática e reuniões periódicas de alinhamento individual com cada membro da equipe, de forma a buscar inspiração necessária para empreender mais, buscar inovação e o autodesenvolvimento. Ou seja, o líder estratégico será treinador comportamental de cada colaborador subordinado à ele.

Para capacitar o líder estratégico a ser um *coaching*, ele deverá ser submetido à um treinamento formal, por instituição reconhecida, de forma a ser qualificado na metodologia, sendo possível assim assumir papel de multiplicação. Aliado à isso, o líder estratégico deverá atingir o modelo quantitativo de liderança proposto, mediante dados do MLQ e ajuste do LJI da Figura 29, antes de iniciar seu papel como treinados do subordinado tático.

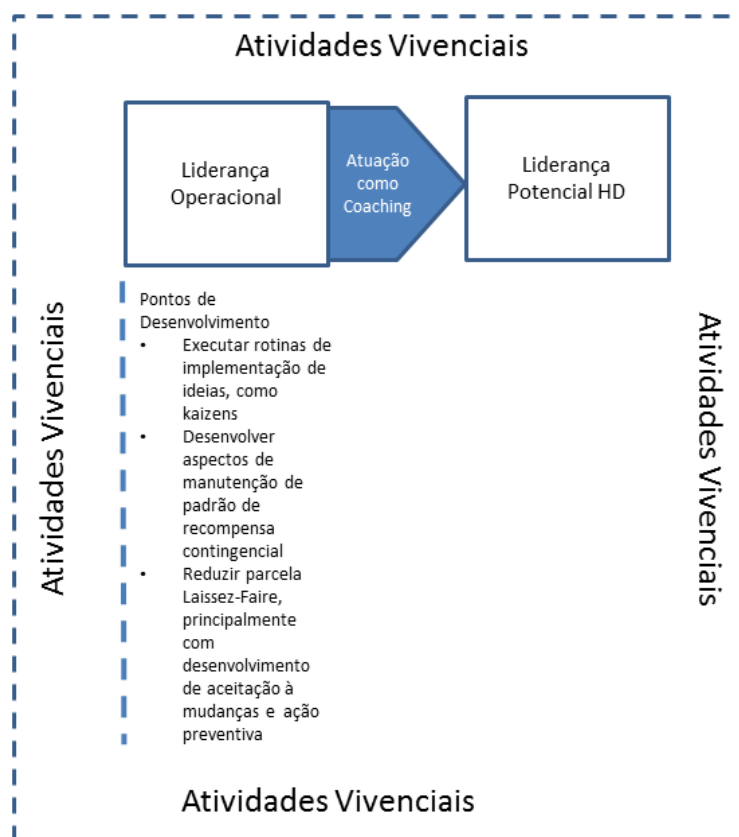
Figura 31 – Proposta de capacitação de desenvolvimento da liderança para atingir patamares da Figura 27, no nível de liderança tática.



Fonte: Autoria própria

No nível da liderança tática, na Figura 31, composta por coordenadores, as ações se constroem sobre a necessidade, não apenas de explorar a inspiração pela novidade e por melhores práticas, mas principalmente por colocá-las em ação. As ferramentas que serão usadas são os *Kaizens* de melhoria contínua, aplicados à linha de produção, provindas de buscas constantes de inovações nas empresas parceira, congressos, simpósios e empresas no setor automotivo. O ato de colocar em prática estas atividades deverá ter interação com os subordinados, neste estudo os líderes operacionais e potenciais. Assim, o líder tático, além de treinador e responsável em conjunto pelo seu desenvolvimento pessoal e de seus subordinados, adota uma posição de inspirar um ciclo contínuo de boas práticas visando buscar resultados, também embasado na metodologia *coaching*, multiplicada pela liderança estratégica na etapa anterior.

Figura 32 – Proposta de capacitação de desenvolvimento da liderança para atingir patamares da Figura 27, no nível de liderança operacional.

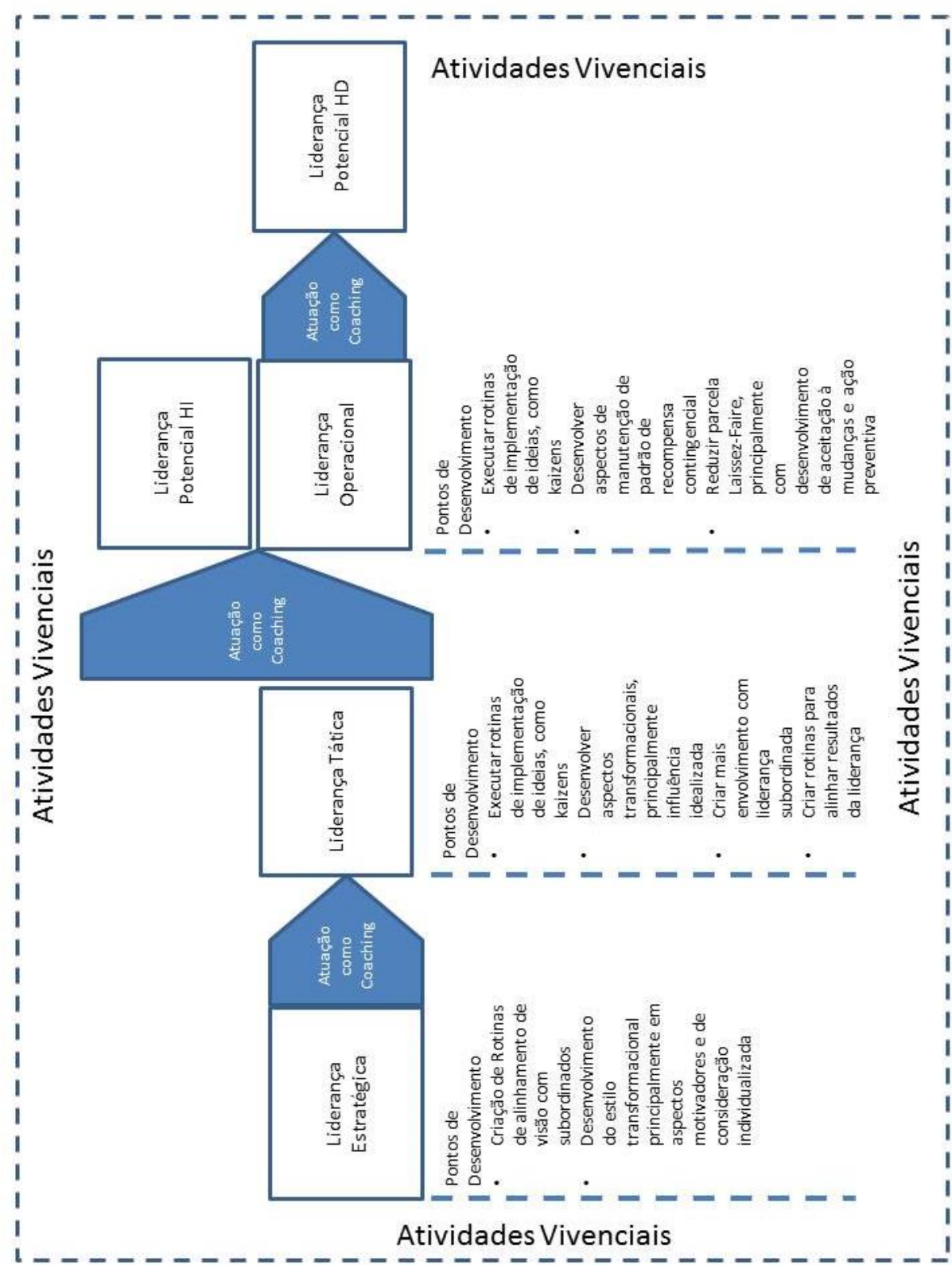


Fonte: Autoria própria

A parte final da cadeia de desenvolvimento na Figura 32 conduz aos líderes operacionais. Esses líderes devem aprimorar seus aspectos de controle, pois suas equipes atuam diretamente na fabricação do produto e o foco em objetivos é primordial. Mas também devem fomentar novas ideias dos seus liderados e manter as implantações positivas desenvolvidas pela cadeia de hierarquias acima, neste caso, líderes táticos e estratégicos.

Da mesma forma que os demais níveis, apenas após sua capacitação na metodologia *coaching* e obtenção dos níveis quantitativos recomendados na Figura 29, estarão aptos à assumirem papel de mentores dos líderes identificados como potenciais, neste estudo representados por multifuncionais de produção e inspetores de qualidade.

Figura 33 – Proposta de capacitação de desenvolvimento da liderança para atingir patamares da Figura 27.



Fonte: Autoria própria

De forma concisa, a proposta de capacitação da Figura 33, fomenta que o nível superior da hierarquia é tão responsável pelo desenvolvimento do liderado quanto o liderado é por si mesmo. Cria-se uma cumplicidade no desenvolvimento e foco em buscar melhorias e aprimorar controles. Essa cumplicidade será vivenciada e conduzida por meio do processo de *coaching*, no qual cada líder realizará o acompanhamento da evolução do liderado e de seu plano de ação individual, com direcionais específicos e baseados no tratamento individual da teoria de Bass (1990). Essas reuniões específicas serão semanais e em comum acordo, classificam a evolução das metas.

Como relatado anteriormente, para viabilizar o processo de *coaching* de forma adequada, o planejamento de desenvolvimento seguirá inicialmente capacitando o nível estratégico no padrão requerido, para que seja ajustado às médias propostas pelo modelo elaborado através do MLQ e LJI principalmente. Desta forma, o líder estratégico *coaching* estará apto a desenvolver o próximo nível de sua hierarquia, que neste estudo é representado pelo nível tático. O processo se repete até que o nível tático esteja apto a ser *coaching* do próximo nível hierárquico e assim segue-se até nível da hierarquia mais operacional.

Quanto ao tempo de ciclo da capacitação, será determinante o ritmo da evolução de cada participante. A particularidade de cada líder em formação deverá ser respeitada para uma maior assimilação do conhecimento. Da mesma forma, caberá ao líder *coaching* avaliar o momento correto da organização e do próprio aprendiz, para exposição dos referidos discípulos em formação a situações vivenciais, cuja forma, será a principal de aprendizagem.

Durante o processo de capacitação, o líder *coaching*, além do compartilhamento de sua experiência profissional e pessoal, deverá prover treinamentos formais, conforme a necessidade surgir durante a proposta das ações de melhorias, principalmente ao se desenvolver o estilo transformacional, o qual conduz à ideais de inovação e mudanças. A exposição neste desenvolvimento será *in company*, *Benchmarking* ou Congressos voltados à inovação no segmento automotivo.

Salvo ao processo de *coaching* proposto para as lideranças em todos os níveis de gestão, o processo de desenvolvimento de rotinas, seguirá de forma estruturada, porém, em paralelo ao período de desenvolvimento dos líderes *coaching*, uma vez que as atividades citadas na Figura 30, são frequentes neste ambiente fabril. Essas rotinas, como *Kaizen*, que é a busca por melhorias de forma constante, possuem cronogramas definidos em vigor na organização, contudo não necessariamente envolvem os líderes nos diversos níveis de gestão. Pelo conceito de desenvolvimento proposto passarão a fazer e contribuir para a evolução dos mesmos.

De forma constante, a quantificação do modelo atual em contra ponto ao ideal recomendado da Figura 27, será reavaliada, de maneira a elucidar a eficácia das ações de desenvolvimento até que se obtenha a validação do modelo recomendado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se concluir que o objetivo geral de elaborar uma proposta de capacitação para desenvolvimento de lideranças, compatível com o perfil de negócio de uma empresa no segmento automotivo, dentro do Consórcio Modular no interior do estado do Rio de Janeiro, foi alcançado, indicando variáveis importantes para a mensuração e detalhamento deste modelo de desenvolvimento, principalmente quando se observa as de forma mais específica os objetivos. A teoria principal que embasou a pesquisa foi de Bass (1985, 1990, 1995) e Bass e Avolio (1995, 1993, 2004), sobre os estilos de liderança Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire*, sendo conclusivo o alinhamento da mesma com as expectativas com o ambiente estudado.

Com base nas ferramentas MLQ e LJI, as quais são consolidadas academicamente, realizou-se o mapeamento do estilo atual de liderança dos líderes formais e potenciais na empresa alvo do segmento automotivo, no contexto do Consórcio Modular, cuja conclusão após análise dos dados, indicou um equilíbrio percentual no estilo transformacional e transacional, porém, com uma característica específica de Gerenciamento por Exceção Ativo, que é um aspecto Transacional, ganhando destaque se comparado à média Mundial. Conclui-se desta forma que esta dimensão representa um comportamento peculiar, sugestionado pela sistemática do Consórcio Modular. Também se concluiu que a tomada de decisão consensual e pelo envolvimento, representa o comportamento de liderança atual, possibilitando um indicativo da importância das pessoas, em meio aos aspectos transacionais em destaque.

Por meio do mapeamento das características comportamentais exigidas pelo sistema de produção do Consórcio Modular, constatou-se que as expectativas comportamentais, para atuação eficiente no Consórcio Modular abrangem em sua maioria aspectos transformacionais, mas tem suas rotinas de produção embasadas em dimensões contingências, ou transacionais. Essa perspectiva para atingir objetivo de identificar as principais características exigidas pelo sistema do Consórcio Modular foi extraída através de entrevistas com os níveis de gestão mais estratégicos e pela documentação interna da empresa alvo e do Consórcio Modular. Desta forma, a identificação das principais características, proposta no objetivo específico, obteve o resultado esperado.

O objetivo específico de propor o perfil de liderança alinhado com expectativas de atendimento de resultados da empresa pesquisada, com discussão dos resultados, também foi alcançado. Baseado nestas considerações definiu-se um modelo conceitual de desenvolvimento de liderança estratificando os diversos níveis abordados de gestão:

Estratégico, Tático, Operacional e Potencial. Para cada nível de gestão estudado na empresa alvo recomendou-se uma variação diferenciada entre os componentes que compõem o perfil de liderança desejado. Os componentes transformacionais, devem ser mais predominantes no nível estratégico, para se buscar novos caminhos para o negócio e desenvolver os liderados, sendo decrescido ao se aproximar do nível de gestão operacional, que por sua vez, deve possuir fortes traços transacionais, para manutenção de padrão e atendimento das expectativas de entrega. Essa característica transacional deve por consequência; ser mais elevado neste nível operacional e de menor impacto quando se aproxima do nível de gestão estratégico.

Elaborou-se à partir do alinhamento com o nível mais elevado de gestão e dos objetivos quantificados pela junção do MLQ com LJI, aspectos de desenvolvimento para cada nível de liderança, rumo aos padrões recomendados. Para este desenvolvimento adotou-se uma metodologia de desenvolvimento personalizado para cada colaborador subordinado. Esta abordagem individual, denominada *coaching*, foi também identificada como a mais recomendada pelos artigos atuais no mundo com temática de liderança transformacional no setor automotivo. Ainda como foco no desenvolvimento, os desenvolvimentos práticos que exploram a vivência foram os mais recomendados para conceituarem a forma deste desenvolvimento. Desta forma, o objetivo específico de elaborar uma proposta de desenvolvimento para os participantes obteve o resultado esperado, sendo bem sucedida.

Para estudo futuros, sugere-se aplicar o modelo de capacitação de liderança proposto na empresa alvo elaborado nesta pesquisa, para as validações de eficácia recomendadas pelos patamares nos estilo de liderança Transformacional, Transacional e Laissez-Faire no modelo, bem como das rotinas também propostas de desenvolvimento.

Sugere-se para estudos futuros, aplicar o MLQ e o LJI em outras empresas do setor automotivo, para construção de um painel que represente as características de liderança, embasadas na teoria de Bass e Avolio, sendo possível assim validar a pressuposição de um perfil sem similaridade no contexto do Consórcio Modular.

Sugere-se também como estudos futuros a avaliação de forma mais ampla dos impactos do estilo Laissez-faire na gestão do líder, em diferentes ambientes de trabalho, seja em ambientes mais ligados à produção, ou em ambientes voltados para o desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

- ABREU, A.; BEYNON, H.; RAMALHO, J. 'The Dream Factory': VW's Modular Production System in Resende, Brazil, **Work, employment and society**, Birmingham, v. 14, n. 2, p. 265-282, out, 2000.
- ALMADA, L.; POLICARPO, R. A Relação entre o Estilo de Liderança e a Resistência à Mudança dos Indivíduos em um Processo de Fusão, **REGE - Revista da Gestão**, Sabará, v. 12, n. 23, p. 10-19, jan/mar, 2016.
- AMESTOY, S.; CESTARI, M.; THOFEHRN, M. & MILBRATH, V. Características que interferem na construção do enfermeiro-líder, **Acta Paul Enferm**, São Paulo, v.22, n.5, p. 676-678, 2009.
- AVOLIO, B; BASS, B. Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership. **The Leadership Quarterly**, Binghamton, v. 6, n. 2, p. 199–218, 1995.
- AVOLIO, B; BASS, B.; JUNG, D.; Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Binghamton, v. 72, p. 441–462, 1999.
- BALSANELLI, A.; CUNHA, I. Liderança no Contexto da Enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 117–122, 2006.
- BARCZAK, R.; DUARTE, F. Impactos Ambientais da Mobilidade Urbana: Cinco Categoria de Medidas Mitigadoras, **Revista Brasileira de Gestão Urbana**, São Paulo, v. 4, p 13-32, jan/jun, 2012.
- BARRETO, L. Cultura Organizacional e Liderança: Uma relação Possível? **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, p 34-52, jan/mar, 2013.
- BASS, B. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: Free Press, 1985. 191 p.
- BASS, B. Leadership: Good, Better, Best. **Organizational Dynamics**, Nova York, v. 13, n.3, p 26-40, mar, 1985.
- BASS, B. Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. **Organizational Dynamics**, Nova York, v. 18, n. 3, p. 19–31, 1990.
- BASS, B., Transformational Leadership Redux. **The Leadership Quarterly**, Binghamton, v.6, p. 463–485, 1995.
- BASS, B. **The Bass Handbook of Leadership**. Ed. 1. New York: Free Press, 2008. 1296 p.
- BASS, B.; AVOLIO, B. Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining the Dissusion of Transformational Leadership. **The Leadership Quarterly**, Binghamton , v. 6, n. 2, p. 199–218, 1995.

BASS, B.; STEIDLMEIER, P. Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. **The Leadership Quarterly**, Binghamton , v. 10, n. 2, p. 181–217, 1999.

BASS, B. **Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact**. Ed. 1. New York: Free Press, 1990. 208 p.

BASS, B.; AVOLIO, B. **Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler**. California, Mind Garden: Academic Press, 2004.

BASS, B.; AVOLIO, B. **Transformational Leadership: A Response to Critiques**. San Diego, Academic Press, p. 49-80, 1993.

BATEMAN, T.; SNELL, S. **Administração - Construindo Vantagem Competitiva**. Ed. 1. São Paulo: Atlas Editora, 1998.

BERGAMINI, C. Liderança: a Administração do Sentido. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102–114, mai/jun, 1994.

BORGOGNI, L.; DELLO RUSSO, S.; LATHAM, G. The Relationship of Employee Perceptions of the Immediate Supervisor and Top Management With Collective Efficacy. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Baker, v. 18, p. 5–13, 2011.

BRITO NETO, J. Abordagem de Liderança em Ambientes Multiculturais da Indústria da Aviação, **Aviation in Focus**, Porto Alegre, v. 5, p. 25-30, jan/jun, 2014.

BRYAMAN, A. **Liderança nas Organizações, Handboock de Estudos Organizacionais: Ação e Análise Organizacionais**. 3ª ed., v. 3, São Paulo, Atlas, 2009, 257-281 p.

BURNS, J. **Leadership**. New York: Perenium, 1978.

CAILLER, J. Do Transformational Leaders Affect Turnover Intentions and Extra-Role Behaviors Through Mission Valence? **The American Review of Public Administration**, Tuscaloosa, v.46, n.2, p. 226-242, 2016.

CALAÇA, P. **A Liderança Transformacional por James McGregor Burns: Revisitando as Origens**. Rio de Janeiro: UNIGRANRIO, 2014. 104 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Grande Rio, Rio de Janeiro, 2014.

CARDOSO, M.; RAMOS, L.; D’INNOCENZO, M. Coaching: a Reference Model for the Practice of Nurse-leaders in the Hospital Context, **Rev Esc Enferm USP**, São Paulo, v.45, n.3, p. 730-737, 2011.

CARVALHO NETO, A. Executivos Brasileiros na Contramão do Perfil Deificado da Liderança Transformacional, **Revista de Ciência da Administração**, Curitiba, v.14, n.32, p.35, nov, 2012.

CARVALHO, R. **Estilo de Liderança Percebido e Interação Trabalho-Família: Qual Relação?** Coimbra: UC/FPCE, 2012. 52 p. Dissertação (Mestrado) – Mestrado em Psicologia – Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra, 2012.

DA CRUZ, A. Estilos de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: Papel das Alavancas de Controle, **RAC – Revista de administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 19, p. 772, nov/dez, 2015.

DALE, E. **Audio-Visual Methods in Teaching**. Ed. 1, Michigan, Dryden Press, 1969.

DAY, C.; GU, Q.; SAMMONS, P. The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference, **Education Administration Quarterly**, Nottingham, v. 52, n. 2, p. 221-258, 2016.

DAY, D.; ANTONAKIS, J. **The Nature of Leadership**, 2ª edição, Thousand Oaks: Sage Publication, Inc., 2012. 3-543 p.

DE SOUZA, A.; SOREL, C. Liderança: O que Pensam Executivos Brasileiros sobre o Tema? **Revista de Administração de Empresas Mackenzie**. São Paulo, v.13, n.6, p.48-76, nov/dez, 2012.

DIAS, M.; BORGES, R. Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes no Setor Público. **READ. Rev. eletrôn. adm.** Porto Alegre, v..21, n.1, p.200-221, set, 2015.

DINH, J.; LORD, R.; GARDNER, W.; MEUSER, J.; LIDEN, R.; HU, J. Leadership Theory and Research in the New Millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives. **The Leadership Quarterly**, Binghamton, v. 25, n. 1, p. 36–62, fev, 2014.

ENSSLIN, L.; QUEIROZ, S.; GRZEBIELUCKAS, C.; ENSSLIN, S.; NICKEL, E.; BUSON, M.; BALBIM JUNIOR, A. Identificação das Necessidades do Consumidor no Processo de Desenvolvimento de Produtos: uma Proposta de Inovação Ilustrada para o Segmento Automotivo, **Produção UFSC**, Florianópolis, 2011.

EVERED, R.; SELMAN, J. **Coaching and art of Management**, American Management Association, 1989.

FARACI, P.; LOCK, M.; WHEELER, R. Assessing Leadership Decision-making Styles: Psychometric Properties of the Leadership Judgement Indicator, **Psychology Research and Behavior Management**, Nottingham, v. 6, p. 117-123, mar, 2013.

FERNÁNDEZ, R.; CILLERUELO, F.; MARTÍNEZ, I. A New Approach to Battery Powered Electric Vehicles: A Hydrogen Fuel-cell-based Range Extender System, **International Journal of Hydrogen Energy**, Madrid, v. 41, n.8, p. 4808-4819, jan, 2016.

FIELDER, F. A Theory of Leadership Effectiveness, **Administrative Science Quarterly**, Nova York. v. 13, n. 2, p. 344-348, 1968.

FONSECA, A. Liderança: um Retrato da Produção Científica Brasileira, **RAC – Revista de administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 19, p. 290, Mai/Jun, 2015.

FONSECA, A.; PORTO, J. Validação Fatorial de Escala de Atitudes Frente a Estilos de Liderança, **Avaliação Psicológica**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 157-166, Mai/Jun, 2013.

GARNER, J. **Liderança: Sucesso e Influência a Caminho da Modernidade**. Ed. 2, Rio de Janeiro: Record, 1990. 295 p.

GEIER, M. Leadership in Extreme Contexts Transformational Leadership, Performance Beyond Expectations, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Winston-Salem, v. 23, n. 3, p. 234-247, 2016.

GIBBONS, L.; WESOLOSKI, M.; LAWINGER, S.; FISHMAN, D. Discovering the Leader Within Yourself. **NASN School Nurse**, Silver Spring, v. 27, n.2, p. 82-87, 2012

GONÇALVES, A. A Relação entre Liderança e Cultura Organizacional: Um Estudo Realizado em uma IES, **Gepros: Gestão de Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, v. 10, p.85, abr/jun, 2015.

GRANT, A.; CAVANAGH, M. Toward a Profession of Coaching: Sixty-five Years of Progress and Challenges for Future, **International Journal of Evidence based Coaching and Mentoring**, Wolverhampton v. 2, n.1, p. 8-21, 2004.

GRINT, K. **A History of Leadership**, ed. 1, Londres: Sage Publication, Inc., 2011. 3-14p.

JABBOUR, A.; TEIXEIRA, A.; FREITAS, W.; JABBOUR, C. Análise da Relação entre Manufatura Enxuta e Desempenho Operacional de Empresas do Setor Automotivo no Brasil, **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 4, p. 843-856, out-nov-dez, 2013.

JOGULU, U.; WOOD, G. The Role of Leadership Theory in Raising the Profile of Women in Management, Equality, **Diversity and Inclusion: An International Journal**, Kuala Lumpur, v. 25, n. 4, p. 236-250, 2013.

KILIMINIK, Z.; REIS, E. O Treinamento Experiencial e sua Aplicação no Contexto Corporativo: Estudo Comparativo entre Programas de Treinamento Realizados nos Estados Unidos e no Brasil, **Rev. FAE**, Curitiba, v.13, n.2, p. 1-14, jul./dez. 2010.

KOLB, D. **A Gestão e o Processo de Aprendizagem**, São Paulo: Futura, 1997.

KROUSER, D. **A Força de um Líder**. ed. 1, São Paulo: Makron Books, 1999.

KUSHWAHA, G.; SHARMA, N. Green Initiatives: A Step Towards Sustainable Development and Firm's Performance in the Automobile Industry, **Journal of Cleaner Production**, Ohio, v.121, n 1, p. 116-129, nov, 2016.

LADEGAR, G.; GJERDE, S. Leadership Coaching, Leader Role-efficacy, and Trust in Subordinates. A Mixed Methods Study Assessing Leadership Coaching as a Leadership Development Tool, **The Leadership Quarterly**, Binghamton , v.25, p. 631-646, 2014.

LEHMANN-WILLWNBROCK, N.; MEINECKE, A.; ROWOLD, J.; KAUFFELD, S. How Transformational Leadership Works During Team Interactions: A Behavioral Process Analysis. **The Leadership Quarterly**, Binghamton, v. 26, n. 6, p. 1017–1033, 2015.

LINDAU, L.; SAMIOS, A.; ROOS, E.; RODRIGUES, F.; BARCELOS, M.; NUNES, M.; MACHADO, R.; JUNIOR, R.; MEIRA, R.; TORRES, T. Benefício de um Programa de Renovação Acelerada da Frota de Automóvel no Brasil, **Anpet**, Ouro Preto, 2015.

LOCK, M.; WHEELER, R.; BURNARD, N.; COOPER. **LJI Indicador de Julgamento de Liderança**, Ed.1, São Paulo, Editora: Teses – Casa do Psicólogo, 2012.

MACIEL, C.; NASCIMENTO, M. Em Busca de uma Abordagem não Atomizada para o Exame das Relações entre Liderança Transformacional e Comprometimento Organizacional, **Revista de Administração**, Espírito Santo do Pinhal. 48, p. 544-559, jul/ago/set, 2013.

MICHAELIS, B.; STEGMAIER, R.; SONNTAG, K. Shedding Light on Followers Innovation Implementation Behavior: The Role of Transformational Leadership, Commitment to Change, and Climate for Initiative , **Journal of Managerial Psychology**, Detroit, v. 25, n. 4, p. 408-429, 2010.

MADDOX, R. The Essence of Leadership. **American Journal of Health-System Pharmacy**, Bethesda, v.71, n.8, p. 662-668, 2014.

MOREIRA, R.; MUNCK, L. Individual Learning Styles Versus Outdoor Experiential Training. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 3, n.1, p. 09-25, jan./abr, 2010.

PORTO, J. O Efeito de Valores Pessoais nas Atitudes Perante estilos de Liderança, **Revista de Administração de Empresas Mackenzie**, 2012 RAM, São Paulo, v.13, n. 3, p. 122-129, mai/jun, 2012.

RAMALHEIRA, P. **O Impacto da Cultura Portuguesa e da Proactividade na Liderança: Um Estudo Exploratório**. Lisboa: UAL, 2013.141 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação de Mestrado em Planejamento e Gestão Estratégica – Universidade Autônoma de Lisboa, Lisboa, 2013.

RENZL, B.; ROST, M.; KASCHUBE, J. Facilitating Ambidexterity with HR Practices – A Case Study of na Automotive Supplier, **International Journal of Automotive Technology and Management**, Londres, v.13, n. 3, p. 257-272, 2013.

RESENDE, A.; WAGNER, F.; COSTA, A.; RUTKOWSKI, J.; JABBOUR, L.; CARVALHO, L.; JOSÉ R DE, S.; WELLINGTON, A.; SILVA, D. Consórcio Modular: O Novo Paradigma do Modelo de Produção. **Enegep**. Curitiba, 2002.

ROLDAN, V.; PEREIRA, S. Estilo de Liderança e Desempenho Criativo em Equipe de Telejornalismo: Um Estudo em Emissoras de TV Cearense, **RECADM**, Campo Largo, v. 12, p. 355-353, nov, 2013.

SHIRAHADA, K.; NIWA, K. Management of Technical-Personnel Potential: Five-factor Performance Model and its Application to Management in a Japanese Automotive Company, **International Journal of Automotive Technology and Management**, Londres, v. 53, n. 2-4, p. 289-308, 2011.

SINCLAIR, J. Coach In, **Collins English Dictionary**, Birmingham, HarperCollins Publishers, 1994, 309 p.

SIRKWO, J.; MYEONG-GU, S.; DEBRA, S. Do Happy Leaders Lead Better? Affective and Attitudinal Antecedents of Transformational Leadership, **The Leadership Quarterly**, Birmingham, v. 27, n. 1, p. 64-84, 2016.

STRAPASSON, M. Liderança Transformacional na Enfermagem, **Revista Brasileira de Enfermagem**, Lajeado, v. 62, n. 2, p. 228-233, mar/abr, 2009.

TANURE, B. Formação de Líderes, **GV Executivo**, São Paulo, v.6, n. 5, set/out, 2007.

TEIXEIRA, M; POPADIUK, S. Confiança e Desenvolvimento de Capital Intelectual: o que os Empregados Esperam de Seus Líderes?, **Revista Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 73-92, Abr./Jun, 2003.

TURANO, L.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly, **Revista Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, p. 434–457, jul/ago, 2016.

VERGARA, S. A Liderança Aprendida. **GV Executiv**, São Paulo, v.6, n.1, p. 61–65, jan/fev, 2007.

VIZEU, F. Uma Aproximação entre Liderança Transformacional e Teoria da Ação Comunicativa, **Revista de Administração de Empresas Mackenzie**, São Paulo, v.12, n.1, p. 53-81, nov, 2011.

VIEIRA, B. **Liderança Militar**. 2002. 103 p.

VROOM, V.; YETTON, P. **Leadership and Decision-making**, University Pittsburgh Press, 1973.

VROOM, V; JAGO; A. Decision Making As a Social Process: Normative and Descriptive Models of Leader Behavior, **Decision sciences**, Yale, v.5, n.4, p. 743-769, 1974.

VROOM, V; JAGO; A. The Role of the Situation in Leadership, **The American Psychologist**, Yale, v.62, n.1, p. 17-24, jan, 2007.

WIE, H.; YAO, C.; PAN, W.; HAN, G.; WU, T.; LIU, M.; GAO, J.; CHEN, C.; SHI, J. To Meet Demand of Euro V Emission Legislation Urea Free for HD Diesel Engine With DMCC, China, **Fuel**, v.207, n.2, p. 33-46, jun, 2017.

WU, Q.; SHAMSUDDIN, A.; TASMIN, R.; TAKALA, J.; LIU, Y. Transformational Leadership in Operational Competitiveness Improvement: A Case Study in Malaysian Automotive Industry, Malasia, **Management and Production Engineering Review**, Varsóvia, v.3, n.1, p. 62-70, mar, 2012.

YAMMARINO, F.; SPANGLER, W.; BASS, B. Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation. **The Leadership Quarterly**, Binghamton, v. 4, n. 1, p. 81–102, 1993.

ZACCARO, S.; RITTMAN, A.; MATKS, M. Team leadership. **The Leadership Quarterly**, Florida, v. 12, p. 451–483, 2001.

ZHU, W.; AVOLIO, B.; RIGGIO, R.; SOSIK, J. The Effect of Authentic Transformational Leadership on Follower and Group Ethics. **The Leadership Quarterly**, Binghamton, v. 22, n. 5, p. 801–817, 2011.

ZONTA, S. Para caminhões, Fenabreve mais que dobra expectativa. **Automotivebusiness**, 2018. Disponível em: <<http://www.automotivebusiness.com.br/noticia/27686/para-caminhoes-fenabreve-mais-que-dobra-expectativa>> Acesso em: 10 set 2018.

ANEXO A – Termos de autorização de utilização do MLQ pela Mind Garden

For use by Sergio Bruno Provazi Mala only. Received from Mind Garden, Inc. on April 24, 2017



www.mindgarden.com

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material for his/her thesis or dissertation research:

Instrument: *Multifactor Leadership Questionnaire*

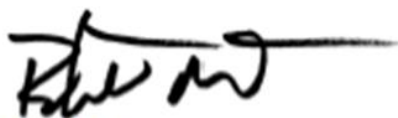
Authors: *Bruce Avolio and Bernard Bass*

Copyright: *1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass*

Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,



Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

ANEXO B – Questionário Estruturado da Liderança Estratégica e Tática

- 1) Qual o comportamento esperado para um líder na empresa alvo dentro do Consórcio Modular?
- 2) Em sua visão, o que é mais importante para a realidade atual da empresa: inovação ou manutenção dos padrões?
- 3) Todos os níveis de liderança devem ter o mesmo perfil de liderança? Existe diferença esperada para liderança estratégica, tática e operacional?
- 4) Na sua visão, nosso sistema de produção exige mais transformação ou execução dos padrões estabelecidos?
- 5) Na sua visão, o tempo útil na jornada de trabalho do líder, é dedicado à qual assunto exatamente? Este assunto está relacionado ao escopo do líder?
- 6) Vocês acreditam ser importante o desenvolvimento de pessoas? Isso é praticado dentro da empresa?
- 7) Qual o tempo dedicado individualmente para atender as necessidades do seu subordinado?
- 8) Qual o tempo dedicado para atual no desenvolvimento de seu liderado?
- 9) Vocês buscam preparar sucessores?
- 10) Qual a maior necessidade da liderança na sua visão hoje na empresa?