



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

MARCOS VINÍCIUS VITORINO FARIAS

O PAPEL DA LIDERANÇA NA IMPLANTAÇÃO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS
EM EMPRESAS

JUAZEIRO DO NORTE

2026

MARCOS VINÍCIUS VITORINO FARIAS

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA IMPLANTAÇÃO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS
EM EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso,
Administração de Empresas, Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, Universidade
Federal do Cariri, trabalho para obtenção do
grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Liana de Andrade
Esmeraldo Pereira.

JUAZEIRO DO NORTE

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Cariri
Sistema de Bibliotecas

F224p Farias, Marcos Vinícius Vitorino.

O papel da liderança na implantação de recursos tecnológicos em empresas /
Marcos Vinícius Vitorino Farias. – 2026.
51 f. : il. color.

Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – Centro de Ciências Sociais
Aplicadas, Curso de Administração de Empresas, Universidade Federal do Cariri,
Juazeiro do Norte, CE, 2026.

Orientadora: Prof^a. Dra. Liana de Andrade Esmeraldo Pereira.

1. Liderança. 2. Inovação organizacional. 3. Cultura organizacional. 4. Tecnologia.
5. Gestão. I. Pereira, Liana de Andrade Esmeraldo (Orient.). II. Universidade Federal do
Cariri. III. Título.

CDD 658.4092

Bibliotecário: João Bosco Dumont do Nascimento – CRB 3/1355

MARCOS VINÍCIUS VITORINO FARIAS

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA IMPLANTAÇÃO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS
EM EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso,
Administração de Empresas, Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, Universidade
Federal do Cariri, trabalho para obtenção do
grau de Bacharel em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Liana de Andrade Esmeraldo Pereira (Orientadora)
Universidade Federal do Cariri (UFCA)

Prof. Dr. Jair Paulino de Sales
Universidade Federal do Cariri (UFCA)

Profa. Dra. Cicera Mônica da Silva Sousa Martins
Centro Universitário Vale do Salgado (UniVS)

JUAZEIRO DO NORTE, 23 DE MARÇO DE 2026

A Deus, por me fazer enxergar a presença dele
em todos os momentos da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais que sempre me motivaram a entregar o melhor de mim, pelo constante incentivo, apoio, conselhos e pelos incontáveis esforços que fizeram para que eu pudesse ter as condições necessárias para trilhar minha formação nesta instituição. Aos meus colegas e amigos que também agora estão concluindo, por vivenciarem junto comigo essa jornada, cada um contribuindo da sua forma, com trabalho em equipe, apoio mútuo e intenção verdadeira de ajudar no desenvolvimento e sucesso um do outro. O conhecimento é repassado nas aulas, mas também aprendemos muito com as experiências trocadas durante este período, esse diálogo me permitiu desenvolver uma maturidade e visão ampliada necessária para esta formação.

Agradeço a empresa que permitiu e colaborou com a aplicação da pesquisa junto aos seus líderes que se mostraram durante toda a aplicação bastante apoiadores, abertos e interessados na temática abordada pelo trabalho. Agradeço também aos meus professores de cada semestre, que repassaram o conhecimento com maestria, cada um da sua maneira, mas sempre trazendo junto a teoria do conhecimento suas experiências e trabalhos na prática.

Em especial agradeço à minha orientadora pela paciência e zelo por este trabalho do início ao fim, essa experiência me permitiu enxergar além de regras, referências e teoria, pude observar uma profissional humana que ajuda as pessoas e ama o que faz apesar das dificuldades. Assim como ela, espero agora dedicar-me aos estudos e projetos da área com profissionalismo e abertura para sempre aprender mais.

“O líder eficaz não impõe mudanças; ele cria condições para que as pessoas participem delas.”

Gary Yukl.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar o papel da liderança na implantação de recursos tecnológicos em empresas, com foco na atuação do líder como agente facilitador na transição para uma cultura organizacional mais inovadora e digital. Para a coleta de dados, utilizou-se a metodologia mista (qualitativa e quantitativa) com a aplicação da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) e entrevistas semiestruturadas, abrangendo colaboradores e lideranças de uma empresa privada localizada em Juazeiro do Norte, Ceará. O estudo aponta como principais resultados para a empresa investigada: a) liderança com forte orientação para o relacionamento interpessoal, evidenciando práticas de confiança, apoio e incentivo à participação dos colaboradores; b) significativa ênfase na organização das tarefas, no estabelecimento de metas e no acompanhamento das atividades; c) líderes com capacidade de adaptação do estilo de gestão conforme as necessidades da equipe e do contexto organizacional; d) estratégias de comunicação, treinamento e acompanhamento contínuo contribuem para reduzir resistências e favorecer a adesão às mudanças tecnológicas. Conclui-se, então, que a liderança exerce papel fundamental na mediação entre cultura organizacional, inovação e desenvolvimento das equipes, atuando como elemento facilitador na implementação de novas práticas e recursos tecnológicos em contextos organizacionais caracterizados por estruturas hierárquicas e processos consolidados.

Palavras-chave: liderança; inovação organizacional; cultura organizacional; tecnologia; gestão.

ABSTRACT

This study analyzes the role of leadership in the implementation of technological resources in companies, focusing on the leader's performance as a facilitating agent in the transition toward a more innovative and digital organizational culture. Data collection was conducted through the application of the Managerial Style Evaluation Scale (EAEG) and semi-structured interviews, involving employees and leaders from a private company located in Juazeiro do Norte, Ceará, Brazil. The study points out the following main results for the investigated company: a) leadership with a strong orientation toward interpersonal relationships, highlighting practices of trust, support and encouragement of employee participation; b) significant emphasis on task organization, goal setting and monitoring of activities; c) leaders showing the ability to adapt their management style according to team needs and organizational context; d) communication strategies, training and continuous monitoring contributing to reduce resistance and promote adherence to technological changes. It is concluded that leadership plays a fundamental role in mediating the relationship between organizational culture, innovation and team development, acting as a facilitating element in the implementation of new practices and technological resources in organizational contexts characterized by hierarchical structures and consolidated processes.

Keywords: leadership; organizational innovation; organizational culture; technology; management.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1	LIDERANÇA	13
2.2	CULTURA E LIDERANÇA	15
2.3	INOVAÇÃO	17
2.4	FORMAS DE AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO	18
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	25
4.1	ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RESULTADOS	25
4.1.1	Fator relacionamento	25
4.1.2	Fator ênfase na tarefa	27
4.1.3	Fator estilo situacional	28
4.1.4	Análise comparativa dos fatores	30
4.2	ANÁLISE QUALITATIVA DOS QUESTIONÁRIOS	31
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
6	REFERÊNCIAS	41
	APÊNDICE A – ESCALA EAEG	44
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO: ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	46
	ANEXO I - ANÁLISE DE CONTEÚDO COMPLETA	49

1 INTRODUÇÃO

Nas organizações convencionais, a dinâmica de trabalho sempre foi previamente definida em relação às atividades desempenhadas por cada funcionário. É verdade que, na maioria dessas empresas, havia a figura do chefe, designado para coordenar os demais trabalhadores em prol da execução das atividades da forma requerida.

Com o passar do tempo, essa função foi cada vez mais se tornando complexa, com responsabilidades e fatores adicionais a serem considerados antes de tomar decisões e realizar comandos para a sua equipe. Isso ocorreu considerando também as mudanças nos cenários, tanto externos como internos, da empresa. Iniciando-se na década de 1940, surgem estudos sobre recursos humanos com foco para o fator liderança e motivação. Nesse cenário, o trabalhador deixou de ser visto como apêndice da máquina, e seus atributos humanos passaram a ser contemplados durante o processo de gestão. Em harmonia com as primeiras teorias e estudos, temas como motivação, qualidade de vida no trabalho, treinamentos e clima organizacional começaram a ser trabalhados e difundidos ainda mais entre as organizações como fatores cruciais para o melhor desempenho do colaborador (Maslow, 1954; Herzberg, 1959; Chiavenato, 2004).

Nesse processo, um dos atributos que ganhou protagonismo nos estudos de gestão de pessoas foi a liderança. Esse elemento passou a ser entendido não apenas como função de comando, mas como papel de influência, inspiração e engajamento (Yukl, 1994; Bass; Riggio, 2006; Robbins; Judge, 2017). Diversos estudos demonstram que líderes transformacionais, por exemplo, são capazes de estimular a criatividade, aumentar o comprometimento e facilitar processos de mudança organizacional (Pillai; Schriesheim; Williams, 1999; Amabile; Kramer, 2011). Considerando essa nova realidade, a ideia de chefe, como sendo a figura autoritária da organização, quem delega funções e toma todas ou a maior parte das decisões a partir de um cargo não configura-se como suficiente e modelo universal para todas as organizações. Nesse contexto, a postura autoritária pode servir como complemento na figura do líder que se caracteriza por atributos relacionados a motivação da equipe, guia e orientador da organização além de promotor de um ambiente organizacional mais produtivo.

Diante dessa nova visão a respeito da atuação da liderança, verificou-se a necessidade de entender a dinâmica presente nos ambientes. Essa análise passa pelas ideias atreladas à cultura organizacional, sendo ela o caminho que a empresa deve utilizar para desenvolver ações e práticas a fim de adaptar seu time, seus ideais, valores e sua dinâmica (Schein, 2010;

Hofstede *et al.*, 1990). A cultura não somente molda a forma como os colaboradores trabalham e se relacionam, mas também define a abertura da organização a mudanças e à inovação (Denison, 1990; Deal; Kennedy, 1982). Assim, um ambiente organizacional que valoriza a flexibilidade, a experimentação e a aprendizagem tende a ser mais favorável à geração de novas ideias e soluções, tendo liderança e colaboradores fortemente motivados e engajados para chegarem aos objetivos ou superá-los com eficiência.

A partir da análise apresentada, percebe-se a cultura organizacional como construto orientador das ações da empresa e seus componentes frente a diferentes situações. Entre os desafios surge a necessidade de dialogar e agir com o tema “inovação”. Esse fator pode ser destacado como chave para as empresas alcançarem uma nova posição no mercado competitivo e na qualidade de suas atividades. Esse conceito vai além da criação de novos produtos ou serviços; trata-se de fugir do convencional, abrangendo também processos, desenvolvimento de ideias, formas de anunciar, modelos de gestão e maneiras de entregar valor ao cliente (Drucker, 1985; Schumpeter, 1961; Tidd; Bessant, 2015). Assim, mais uma vez as organizações precisam trabalhar de forma a buscar as melhores alternativas para fazer a inovação acontecer dentro de suas atividades, gerando impacto positivo.

Para esse desafio, o líder também é peça-chave, de modo a executar um papel não somente de coordenar e tomar decisões, mas de estimular, dar apoio e desenvolver um ambiente propício ao surgimento de novas ideias junto com sua equipe (Amabile, 1996; Amabile; Kramer, 2011). A forma como essa mudança pode ocorrer dentro das empresas pode ser muito variável a depender da própria organização, seus objetivos, seus colaboradores e do perfil de liderança que melhor se adequar.

Diante de um mundo globalizado e interconectado, empresas que não se adaptam às transformações culturais, tecnológicas e organizacionais ficam mais vulneráveis. Nesse cenário, líderes não atuam apenas como coordenadores de processos, mas como facilitadores de inovação, capazes de articular estratégias, pessoas e recursos para promover o desenvolvimento contínuo (Rosing; Frese; Bausch, 2011; Alsolami; Cheng; Twalh, 2016).

Considerando a multiplicidade das características presentes nas organizações e a não proximidade de algumas delas em relação a essa nova era da inovação, o líder pode ser o responsável por trazer essas novas ideias e conceitos e por conduzir essa transição. A partir dessa necessidade de atuação dos líderes, cada vez mais impactante e funcional, surge a seguinte pergunta-problema deste estudo: de que forma a liderança pode atuar como agente facilitador na transição para uma cultura organizacional mais inovadora e digital?

Assim posto, o objetivo geral do estudo, é compreender como líderes podem atuar

como facilitadores na superação de resistências e na transição para uma cultura organizacional mais inovadora e digital, promovendo o desenvolvimento de equipes na adaptação às mudanças. O estado da arte captado na literatura especializada revela a oportunidade de analisar com mais profundidade casos de empresas que não podem oferecer um ambiente totalmente flexível para o desenvolvimento de muitas ideias a respeito de inovação. O foco dessa análise são aquelas organizações com estruturas e hierarquias bem definidas e complexas, sendo necessário seguir modelos e padrões, principalmente quando há mais de uma unidade da mesma empresa.

Nesses casos, a elaboração e o planejamento das ações inovadoras vêm no sentido da própria hierarquia – vertical –, sendo trabalhadas, analisadas e aprovadas em diferentes níveis até que seja definida a implantação dos novos recursos ou práticas. Assim, o foco do estudo direciona-se, ainda, para o líder e seus liderados, mas considerando toda a estrutura organizacional presente antes destes e como as mudanças e ideias promovidas por aqueles são recebidas e praticadas por esses.

O líder recebe as informações sobre novos processos e mudanças que serão implementados e tem o dever de buscar a melhor maneira de preparar seu time para que entenda a motivação do novo cenário e consiga se adaptar e colaborar. A justificativa de escolha do tema no âmbito acadêmico revela-se na oportunidade de observar e questionar sobre o fenômeno e a dinâmica existente dentro de um ambiente onde a hierarquia e os padrões são predominantes e com abertura limitada, permitindo enxergar novas maneiras de pensar e agir como líder e refletir sobre como essas ações influenciam o comportamento dos seus liderados (Bass; Riggio, 2006).

No campo social, compreender como a liderança pode facilitar a adaptação de equipes diante de mudanças tecnológicas e culturais contribui para o aprimoramento de práticas de gestão que impactam diretamente a qualidade do clima organizacional e, conseqüentemente, a entrega final de serviços de maior valor para a sociedade (Drucker, 1985; Tidd; Bessant, 2015).

Em termos pessoais, a motivação para o estudo está relacionada ao interesse do pesquisador em entender, de forma empírica e teórica, as práticas de liderança em contextos organizacionais de transição, visando contribuir tanto para a sua formação acadêmica quanto para a aplicação do conhecimento em situações reais por meio de diagnósticos, proposição de ações de gestão e diálogos sobre o tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica que sustenta o desenvolvimento deste estudo, reunindo os principais conceitos e contribuições da literatura acerca dos temas centrais da pesquisa. Inicialmente, discute-se o conceito de liderança e seus diferentes estilos, destacando sua influência sobre o comportamento das equipes e os resultados organizacionais. Em seguida, aborda-se a relação entre cultura organizacional e liderança, evidenciando como valores, normas e práticas institucionais orientam as formas de atuação dos gestores e colaboradores. Posteriormente, são apresentados os fundamentos da inovação no contexto das organizações, ressaltando seu papel estratégico diante das transformações tecnológicas e competitivas. Por fim, são discutidas as formas de avaliação e mensuração desses fenômenos, com destaque para instrumentos e modelos analíticos utilizados para compreender a atuação da liderança em processos de mudança organizacional. Esse conjunto de discussões teóricas oferece suporte para a análise dos dados empíricos desenvolvida nos capítulos seguintes.

2.1 LIDERANÇA

No contexto organizacional, diferentes elementos e agentes interagem, voluntária ou involuntariamente, gerando efeitos que influenciam e orientam as atividades desenvolvidas. Entre esses agentes, destaca-se o líder, frequentemente apontado como peça-chave, sendo a pessoa com capacidade e autoridade para liderar a execução de atividades voltadas ao alcance dos objetivos organizacionais. Dado o peso dessa função em contextos variados, torna-se necessário compreender a amplitude dos estudos sobre liderança, não com o propósito de eleger um padrão único, mas de identificar convergências na literatura que ajudem a apreender a complexidade e a multiplicidade do fenômeno.

Antes de explorar as abordagens contemporâneas, é importante resgatar brevemente o desenvolvimento dos estudos sobre liderança no campo da psicologia organizacional para compreender a evolução do conceito. As primeiras investigações, no início do século XX, foram influenciadas pela Teoria dos Traços, que buscava identificar características inatas que diferenciariam líderes de não líderes (Terman, 1904; Stogdill, 1948), em consonância com concepções clássicas de autoridade, como as propostas por Weber (1947). Paralelamente, no campo da administração, autores como Taylor (1911) e Fayol (1916) contribuíram para a compreensão da liderança a partir da organização do trabalho e das funções gerenciais. A partir das décadas de 1940 e 1950, esse enfoque passou a ser questionado, dando lugar às

teorias comportamentais, que deslocaram o foco para os estilos e comportamentos dos líderes (Lewin; Lippitt; White, 1939), marcando uma transição para abordagens mais dinâmicas e contextualizadas.

Nesse sentido, Yukl (1994) observa que o conceito de liderança não tem definição única e consolidada, sendo comumente associado a características de pessoas influentes, como lideranças religiosas, executivos e ocupantes de cargos de responsabilidade, ou àqueles que conduzem equipes. Apesar da ausência de consenso conceitual, o autor destaca alguns pontos recorrentes na análise desses sujeitos: traços pessoais e estilos de comportamento, responsabilidades atribuídas, modos de resolução de conflitos e alcance de metas. A presença (ou ausência) desses elementos fomentou o estudo de padrões e estilos de liderança.

No mesmo estudo, Yukl (1994) enfatiza ainda dois eixos centrais na dinâmica organizacional: a pessoa que ocupa o papel de líder e o contexto. Ambos são determinantes da dinâmica do ambiente: cabe ao líder influenciar seus liderados, alinhando-os aos objetivos e aos resultados pretendidos; ao mesmo tempo, o ambiente pode exigir ajustes, o que inclui a adequação do perfil de ação do líder, o refino de sua técnica e postura ou, eventualmente, mudanças nos hábitos organizacionais.

Nesse sentido, a literatura apresenta diferentes tipologias de liderança que buscam classificar os modos de atuação dos líderes. Entre as mais clássicas, destacam-se os estilos autoritário, democrático e laissez-faire, conforme proposto por Lewin, Lippitt e White (1939). O estilo autoritário caracteriza-se pela centralização das decisões no líder; o democrático, pela participação dos liderados; e o laissez-faire, pela ampla autonomia concedida à equipe, evidenciando diferentes formas de condução das relações e das atividades no contexto organizacional.

Pillai, Schriesheim e Williams (1999), ao investigarem percepções de justiça e confiança como mediadores dos estilos transformacional e transacional, identificaram que a liderança transformacional se associa positivamente a comportamentos de cidadania organizacional, maior comprometimento e satisfação. Esse resultado não apenas reforça a influência desse estilo, como também ilumina seu modo de funcionamento: o líder transformacional inclui objetivos e funções dos subordinados no planejamento de metas e de planos de ação, estimulando desde a prática operacional até a geração e o acolhimento de ideias, de modo que as pessoas identifiquem oportunidades de melhoria e proponham soluções viáveis ao seu contexto.

Alsolami, Cheng e Twalh (2016) analisam cinco abordagens de liderança: Leader-Member Exchange (LMX), transacional, carismática, transformacional e voltada à

inovação. A abordagem LMX centra-se na qualidade das relações entre líder e liderados, destacando trocas diferenciadas dentro da equipe; a liderança transacional baseia-se em relações de troca, com recompensas e punições vinculadas ao desempenho; a liderança carismática enfatiza a influência do líder por meio de sua visão e capacidade de inspirar seguidores; a transformacional, por sua vez, busca engajar e desenvolver os liderados, estimulando mudanças e alinhamento com objetivos organizacionais; por fim, a liderança voltada à inovação prioriza a criação de um ambiente favorável à experimentação, criatividade e adaptação. Os autores constatarem forte relação entre, pelo menos, três dessas abordagens: carismática, transformacional e inovação/desempenho. Contudo, ressaltam que tal relação não constitui um modelo universal aplicável a todos os contextos.

Nessa linha, Rosing, Frese e Bausch (2011) apresentam o conceito de “ambidestria”, entendido como a habilidade do líder de adaptar estratégia e comportamento às demandas do processo de inovação, obtendo diferentes reações e resultados com a equipe.

Em revisão sistemática, Alblooshi, Shamsuzzaman e Haridy (2020) analisaram a relação entre estilos de liderança e inovação organizacional, com foco nos estilos transformacional, transacional, carismático e laissez-faire. A liderança transformacional caracteriza-se por engajar e desenvolver os liderados, estimulando mudanças e alinhamento com objetivos organizacionais; a transacional baseia-se em relações de troca, com recompensas e correções associadas ao desempenho; a carismática fundamenta-se na capacidade do líder de inspirar e influenciar por meio de sua visão e presença; e a laissez-faire distingue-se pela baixa intervenção do líder, com maior autonomia concedida à equipe. A síntese aponta que contextos, setores, cultura e clima influenciam os efeitos da liderança. Sendo assim, modelos mais abertos à criatividade e à mudança tendem a ser mais efetivos em cenários de inovação, por favorecerem experimentação, testes e adaptações iterativas. Ainda assim, não há padrão universal de eficácia.

Quadro 1 – Conceitos de liderança conforme pesquisadores

Autor	Ano	Conceito/foco
Yukl	1994	Conceito sem definição única, focado em traços, estilos e responsabilidades. Enfatiza a interação entre o líder e o contexto como eixo central da dinâmica organizacional.
Pillai, Schriesheim e	1999	Liderança transformacional está positivamente associada a maior comprometimento, satisfação

Williams		e comportamentos de cidadania organizacional, por meio da inclusão dos subordinados no planejamento.
Alsolami, Cheng e Twalh	2016	Constatam forte relação entre liderança carismática, transformacional e inovação/desempenho, mas adverte que essa correlação não é um modelo universal aplicável a todos os contextos.
Rosing, Frese e Bausch	2011	Definem a “ambidestria” como a capacidade do líder de adaptar estratégia e comportamento para atender às demandas do processo de inovação
Alblooshi, Shamsuzzaman e Haridy	2020	O contexto (cultura, clima, setor) influencia os efeitos dos estilos de liderança na inovação organizacional, reforçando que não há padrão universal de eficácia.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

À luz dessas abordagens, nota-se a inexistência de um modelo único de liderança que sirva a todas as situações. Ainda que se identifiquem características comuns entre os tipos de liderança, destaca-se a tendência de compreendê-la como processo criativo, participativo e coletivo. Em outras palavras, o líder não decide isoladamente: ele mobiliza o conhecimento distribuído, valoriza opiniões e diferentes pontos de vista e cria condições para o desenvolvimento de ideias. Além disso, observa-se que sua efetividade depende de fatores como ambiente, cultura e objetivos organizacionais.

Nesse sentido, a cultura organizacional assume papel central ao influenciar tanto a atuação do líder quanto às respostas dos liderados, enquanto o clima organizacional reflete, no cotidiano, as percepções e reações a esse ambiente. Assim, compreender a liderança implica, necessariamente, analisar sua relação com a cultura organizacional, tornando pertinente o aprofundamento dessa discussão.

2.2 CULTURA E LIDERANÇA

Para uma gestão efetiva e decisões mais assertivas, é indispensável considerar a cultura organizacional, importante modulador de como escolhas estratégicas repercutem em pessoas e setores. Compreender seus efeitos requer examinar regras, valores e costumes, explícitos (documentados) ou tácitos (praticados no cotidiano). Esse exame permite delinear a

cultura organizacional e, a partir dela, identificar o estilo de liderança mais adequado ao alcance dos objetivos, ou ainda verificar a necessidade de mudanças de hábitos e ideias que promovam uma nova dinâmica organizacional.

A cultura organizacional pode ser definida como um agrupamento de ideias, interpretações e práticas utilizadas coletivamente em um mesmo ambiente de trabalho como parâmetros para definir as ações a serem adotadas em diferentes contextos em que os colaboradores e a organização possam estar inseridos.

Schein (2010) explicita a cultura organizacional como comportamentos aprendidos e assimilados ao longo da experiência de um grupo, que são repassados para novas pessoas que se insiram posteriormente, como a maneira correta de pensar e agir naquele ambiente. Essa forma de pensar traz a cultura como fator de estabilização e contribui para o planejamento das decisões do líder, até mesmo em situações de mudanças, considerando que as expectativas e os objetivos podem ser bastante similares entre ele e seus liderados. Nesse contexto, o clima organizacional pode ser compreendido como a expressão perceptível da cultura no cotidiano, refletindo como os colaboradores interpretam e reagem aos valores, normas e práticas estabelecidas. A compreensão anterior está alinhada ao discurso de Yukl (1994) que ressalta a importância de o líder considerar a cultura organizacional para conseguir garantir a obediência às regras e o cumprimento dos objetivos ao tempo que oferece apoio à equipe e realiza sua contribuição e influência sobre ela.

Ainda na mesma linha de raciocínio, Amabile (1996) traz para discussão a relevância da cultura também para estimular ou não sua equipe. A depender do ambiente estabelecido a partir desses hábitos, costumes e forma de pensar, o indivíduo pode ser estimulado a buscar novas ideias e alternativas para o trabalho executado. No entanto, caso a cultura seja pautada em regras rígidas que limitem a atuação, pode ocasionar a inibição de ideias que poderiam surgir do ponto de vista de quem executa as atividades de fato. Melo (2004,2014) corrobora com essa ideia, indicando a cultura organizacional como aliada da liderança para orientar comportamentos, expectativas e disciplina visando ao desenvolvimento da equipe.

A cultura se manifesta também em diferentes níveis internos e no relacionamento com o ambiente externo. A resposta da empresa a uma crise, por exemplo, pode inspirar-se em práticas bem-sucedidas de organizações do mesmo setor; do mesmo modo, indivíduos podem ajustar comportamentos para desenvolver competências, assumir novas funções ou rever procedimentos. Nessa interação recíproca, o tipo de liderança em exercício influencia práticas e expectativas e é, ao mesmo tempo, influenciado pelo ambiente e pelo repertório cultural vigente (Araújo et al., 2013).

Convergindo com essa perspectiva, Hofstede e colaboradores (1990) destacam a forte relação entre cultura e liderança. Dimensões culturais, como distância do poder, individualismo/coletivismo, masculinidade/feminilidade e aversão à incerteza moldam expectativas sobre o líder e condicionam sua atuação ao optar, por exemplo, entre centralização ou flexibilidade decisória, ênfase em resultados ou na harmonia do grupo, e abertura (ou não) à adoção de novas práticas e recursos.

Em ampliação posterior, Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede e Michael Minkov (2010) adicionam as dimensões orientação de curto/longo prazo e indulgência/restrrição. A primeira opõe uma postura mais tradicional, estável e orientada a retornos imediatos a uma visão mais pragmática, prospectiva e disposta ao risco. A segunda contrasta contextos que estimulam otimismo, liberdade e atuação consciente com arranjos mais rígidos, disciplinados e normativamente definidos. Tais dimensões são essenciais para compreender o jogo de influências entre liderança e cultura, sobretudo diante de um cenário com a globalização mais acelerada. A inovação como elemento participante e responsável por essa intensificação ocupa papel central nos planejamentos estratégicos, tornando sua compreensão essencial para a adaptação das empresas no mercado competitivo.

2.3 INOVAÇÃO

Observando o papel de fator emergente e influente no cenário organizacional e competitivo, faz-se necessário refletir sobre o que, de fato, pode ser definido como inovação. Schumpeter (1961) compreende a inovação como força capaz de alterar arranjos econômicos, deslocando o eixo da competição do preço e do capital para o valor agregado do novo – essa interpretação refere-se à consideração do impacto externo. No plano interno, a inovação deixa de ser esforço isolado e criativo para tornar-se processo de aprendizagem compartilhada, com o líder atuando como mediador que organiza pessoas e recursos para que a inovação planejada e colaborativa gere os resultados de que a organização necessita.

Christensen (1997), por sua vez, distingue inovações de sustentação (aprimoramentos de soluções já existentes) e inovações disruptivas (novas formas de atender necessidades ou de criar e suprir novas demandas). Nesse sentido, cabe às organizações entender seus contextos para decidir qual seria a melhor forma de implantar e estimular a inovação em suas operações. No entanto, para empresas consolidadas, mudanças podem representar riscos; por outro lado, a inércia também os acarreta. Nesse dilema, ganha relevo a liderança analítica e estratégica, capaz de avaliar riscos, projetar cenários e identificar oportunidades emergentes

com potencial de gerar efeitos positivos de longo prazo.

Ainda sobre os aspectos da inovação, Damanpour (2014) chama atenção para aspectos menos explorados do tema, especialmente a inovação gerencial, isto é, mudanças no nível estratégico que independem da aquisição de tecnologias e equipamentos. Essas alterações envolvem decisões e arranjos organizacionais não convencionais que produzem transformações significativas, internas e externas, alinhadas aos objetivos da organização.

A partir dessa discussão, emerge a questão da relação entre inovação gerencial e inovação tecnológica: em que medida a primeira é condição para a segunda, e quão universal essa dependência seria?

De todo modo, a inovação não tecnológica reorganiza processos e estratégias, oferecendo base para fases subsequentes relacionadas à inovação tecnológica, com a adoção de recursos, testes e experimentação. Diante disso, liderança, cultura e inovação compõem um sistema interdependente, no qual cada elemento atua simultaneamente como condicionante e resultado das dinâmicas organizacionais. A liderança influencia a cultura ao estabelecer valores, práticas e direcionamentos, ao passo que a cultura molda a forma como a inovação é percebida, aceita e implementada. Por sua vez, a inovação retroalimenta esse sistema ao exigir adaptações culturais e novas formas de atuação da liderança, especialmente em contextos de mudança e incerteza. Essa relação dinâmica evidencia que alterações em qualquer um desses elementos tendem a gerar impactos nos demais, reforçando a complexidade de sua análise isolada.

Nesse cenário, compreender essas interações requer não apenas abordagem teórica, mas também instrumentos capazes de avaliar como tais variáveis se manifestam na prática organizacional. A multiplicidade de fatores envolvidos tais como estilos de liderança, características culturais e tipos de inovação, torna necessário mensurar sua influência e o grau de participação nas dinâmicas internas, especialmente no que se refere ao papel do líder como agente de articulação. Assim, torna-se pertinente avançar para a discussão sobre formas de avaliação e mensuração desses elementos, a fim de compreender de maneira mais objetiva suas relações e impactos no contexto organizacional.

2.4 FORMAS DE AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO

Considerando a multiplicidade de fatores relativos à atuação da liderança e sua interação com a cultura organizacional vigente ou desejada, torna-se fundamental definir cenários e variáveis de interesse para mensurar, elencar e avaliar o fenômeno em estudo.

Kaudela-Baum e Nussbaum (2022) propõem um modelo de competências de liderança orientadas à inovação, apto a lidar com situações complexas e desafiadoras. Esse *framework* integra dimensões estratégicas, interpessoais e de gestão, posicionando o líder como elo fundamental para conectar níveis e funções distintas perante demandas internas e externas.

Schein (2010), por sua vez, conceitua a cultura como elemento estruturante da dinâmica organizacional, admitindo que ela influencia o ambiente e os processos de liderança, ao passo que líderes podem utilizá-la e moldá-la para construir novos cenários de trabalho com suas equipes. Para que essa influência seja adequadamente compreendida, faz-se necessário medi-la. Nesse sentido, Tamayo, Mendes e Paz (2000) propõem o Inventário de Valores Organizacionais (IVO), que permite comparar valores desejados e efetivamente praticados.

No mesmo propósito, Ferreira *et al.* (2002) desenvolveram o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO). Mediante análise fatorial exploratória (componentes principais com rotação varimax), alfa de Cronbach, estatística e análise descritiva, o instrumento demonstrou validade e confiabilidade. Com 94 itens, ele possibilita identificar contrastes entre valores compartilhados/ensinados e os praticados, oferecendo resultados quantificados que auxiliam no diagnóstico e na melhoria do ambiente.

Melo (2004,2014) aborda a inovação sob a ótica da aprendizagem organizacional, destacando que ambientes que estimulam o desenvolvimento de ideias incrementais ou de maior impacto tendem a sustentar a inovação, mesmo sob incerteza. Nesses casos, a liderança exerce papel de mediação e organização de pessoas e recursos, respeitando especificidades, características da organização e objetivos estratégicos. Essa reflexão é igualmente pertinente a modelos organizacionais mais rígidos, nos quais o líder precisa gerir transições de processos, assegurando comunicação, direcionamento e treinamento, de modo a incentivar colaboração e engajamento.

Nesse escopo, a autora desenvolveu e validou a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), que mensura estilos de liderança em três dimensões: relacionamento, ligado a confiança, respeito, apoio a ideias e estímulo à participação; ênfase na tarefa, relacionada a estrutura, padrões, prazos e metas; e situacional, envolvendo a adaptação do comportamento conforme maturidade, motivação e competência da equipe. A validação resultou em 19 itens distribuídos entre os fatores, com índices de consistência interna satisfatórios ($\alpha = 0,94$ para relacionamento; $\alpha = 0,72$ para tarefa; $\alpha = 0,82$ para situacional). Em síntese, trata-se de um instrumento relevante para compreender variações de estilo e seus efeitos sobre processos de mudança, como adoção de recursos tecnológicos, implementação

de novas técnicas de treinamento e reconfiguração de atividades, especialmente em empresas tradicionais que precisam equilibrar clareza nas tarefas, flexibilidade situacional e fortalecimento de vínculos interpessoais.

Essas conclusões corroboram as observações feitas por Isidro Filho e Guimarães (2010), para os quais a liderança desempenha papel central na articulação entre cultura organizacional, aprendizagem e inovação. O conhecimento organizacional é compreendido como recurso coletivo, desenvolvido por interações, e a aprendizagem organizacional converte esse conhecimento em mudanças práticas e adaptação contínua. Assim, líderes mediam o compartilhamento de experiências, constroem ambientes favoráveis à aprendizagem e alinham recursos para que o conhecimento se traduza em inovação aplicada a produtos, serviços e processos, favorecendo respostas criativas e adaptativas a desafios internos e externos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como pesquisa aplicada, de natureza descritiva e exploratória, com abordagem quantitativa e qualitativa (método misto). Esse método permite fazer a coleta de dados junto com sua interpretação em base quantitativa, utilizando estratégias estatísticas, ao mesmo tempo que se pode realizar análises no âmbito qualitativo, com enfoque no conteúdo obtido e não somente na quantidade (Creswell, 2010; Minayo, 2012). Essa alternativa permite trabalhar a complementaridade, explorando de forma mais aberta, por meio da percepção e do modo como foi obtida a informação, sendo ainda possível identificar padrões e números relevantes para o estudo. Além disso, essa abordagem garante mais confiabilidade pelo uso de mais de um recurso para validar conclusões e inferências a respeito do mesmo tópico (Creswell; Clark, 2011).

O estudo de caso foi adotado como estratégia central, pois, segundo Yin (2015), ele permite analisar em profundidade o fenômeno investigado dentro de seu contexto real, possibilitando compreender variáveis complexas e relações entre os elementos analisados. Essa escolha foi feita considerando a necessidade de entender os diferentes contextos que permeiam a dinâmica da organização estudada para atingir os objetivos desta pesquisa. O estudo de caso permite buscar e compreender diferentes visões a partir de relatos dos agentes envolvidos, bem como a própria observância do ambiente estudado.

O universo da pesquisa compreendeu 63 colaboradores de uma empresa privada de atendimento ao público, localizada em Juazeiro do Norte, no Ceará. A escolha desse universo permitiu observar melhor o estilo de liderança praticado na empresa, dentro de um momento de transição relacionado à inovação pelo qual estava passando. A amostra, não probabilística por conveniência, foi composta por apenas 53 participantes (número que atende ao cálculo da amostragem válida), uma vez que nem todos os colaboradores convidados a participar responderam a escala completa.

O critério-base e único para seleção dos participantes foi: ser funcionário contratado diretamente, em carteira de trabalho, pela empresa investigada, excluindo-se terceirizados e parceiros que atuam no mesmo local. Essa decisão se justifica pelo fato de a organização compartilhar seus espaços com outras instituições de atendimento, as quais dispõem de funcionários que não se reportam diretamente à mesma gestão dos colaboradores que estão dentro do critério-base. A visão desses indivíduos sobre a liderança da empresa foca não se mostrou importante, uma vez que essas duas classes de agentes não têm contato direto e rotineiro entre si suficiente para contribuir e exercer relevante influência em suas atividades.

A não inclusão de mais critérios como tempo de empresa ou idade justifica-se pela não diferenciação desses indivíduos pela própria organização em momentos de transição, com todos tendo as mesmas aberturas, acompanhamentos e oportunidades. Sendo assim, a pesquisa tem enfoque na percepção dos liderados e da gestão a respeito da sua dinâmica organizacional para entender como o líder exerce seu papel frente a situações de transição, com novos processos e recursos sendo implementados.

A prospecção ocorreu a partir de anúncio em reunião com todos os colaboradores onde foi esclarecido o objetivo do trabalho e como funcionaria a aplicação. Posteriormente foi encaminhado o comunicado e link da pesquisa via grupo da empresa no whatsapp e também com consentimento na conversa privada com cada colaborador.

A coleta foi realizada em duas etapas complementares, de forma a garantir maior precisão, abrangência e profundidade interpretativa no estudo. A primeira consistiu na aplicação da Escala de Avaliação de Estilo Gerencial, estruturada e desenvolvida por Melo(2004), com validação psicométrica confirmada, apresentando índices de consistência interna satisfatórios ($\alpha = 0,94$ para o fator Relacionamento; $\alpha = 0,72$ para Tarefa; $\alpha = 0,82$ para Situacional) e aplicação-teste em amostras organizacionais. Essa ferramenta foi utilizada para mapear percepções, comportamentos e opiniões dos participantes acerca das práticas de suas lideranças diretas, fornecendo um mapeamento quantitativo padronizado a partir de três fatores: Relacionamento, Ênfase na Tarefa e Estilo Situacional. A escolha dessa escala motivou-se em razão das perguntas propostas estarem relacionadas a atitudes e comportamentos dos líderes presentes nos conceitos e modelos de liderança abordados ao longo dessa produção, em especial no referencial teórico, evidenciando uma aderência direta ao tema central da pesquisa. Assim foi possível realizar interpretações sobre a postura de liderança presente na organização utilizada no estudo.

A escala foi aplicada entre os meses de outubro e novembro de 2025, de forma *on-line* e assíncrona, com tempo estimado de 20 a 25 minutos para preenchimento. A segunda etapa consistiu na aplicação de um questionário com 16 perguntas, em forma de entrevista semiestruturada elaborada pelo autor direcionado para as lideranças da organização, visando compreender as interpretações, justificativas, estratégias e percepções dos gestores. Buscou-se, com esse método, obter informações a partir dos objetivos e planejamentos realizados, além de possibilitar a abertura para a exposição de temas citados pelos entrevistados (considerados pertinentes ao questionário respondido), garantindo um aprofundamento, sem perder o foco do estudo, conforme relata Triviños (1987). O roteiro contemplou tópicos-chave relacionados ao objetivo geral e aos objetivos específicos do

estudo, com perguntas abertas semidirigidas, criadas à base da escala aplicada nos liderados, o que permitiu explorar experiências e significados atribuídos pelos participantes.

A aplicação da entrevista somente com os líderes se justifica pela intenção em obter maior profundidade e contextualização, além da complementaridade já citada anteriormente, de forma que foi possível analisar e relacionar as respostas objetivas dos liderados com a visão apresentada pelos líderes. Assim, buscou-se entender, de forma clara, como funciona a dinâmica de trabalho na organização dentro do contexto organizacional de transição visando à inovação em suas atividades.

As respostas da escala foram tabuladas e analisadas por meio de estatística descritiva, destacando variáveis como: média, frequência, desvio-padrão, coeficiente de variação e cálculo do alfa de Cronbach. A análise foi realizada com o auxílio do *software* Jamovi, versão 2.7.12.0, e do Microsoft Excel 365. Já os questionários em formato de entrevistas foram encaminhados aos líderes, sendo respondidos por eles e assinados, como também o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Em seguida, as respostas foram submetidas à análise de conteúdo temática, conforme proposta de Bardin (2011), permitindo identificar categorias que complementam os resultados quantitativos.

A pesquisa seguiu os princípios éticos previstos na Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. Os líderes participantes assinaram o TCLE antes do preenchimento do questionário, garantindo a todos os participantes respondentes da escala o sigilo e anonimato de suas respostas, sem coletar nenhum tipo de dado pessoal ou sensível. As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O Capítulo 4 apresenta a análise e discussão dos resultados obtidos a partir da aplicação dos instrumentos de pesquisa utilizados neste estudo. É válido destacar que a organização estudada trata-se de instituição privada que atua no ramo de atendimento ao público há 11 anos. A empresa faz parte de um grupo de entidades de atendimento, sendo uma filial de uma multinacional. O atendimento realizado pelos seus colaboradores é presencial, tendo contato direto com os clientes assim como a própria liderança.

Inicialmente, são expostos os dados provenientes da análise quantitativa, obtidos por meio da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), permitindo identificar as percepções dos colaboradores acerca das práticas de liderança presentes na organização investigada.

Em seguida, realiza-se a análise qualitativa das entrevistas semiestruturadas realizadas com as lideranças, buscando compreender suas interpretações, estratégias e percepções diante do processo de transição tecnológica e das dinâmicas organizacionais. A integração entre as abordagens quantitativa e qualitativa possibilita uma compreensão mais abrangente do fenômeno estudado, permitindo relacionar os resultados empíricos com os referenciais teóricos apresentados ao longo da pesquisa.

4.1 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RESULTADOS

A análise quantitativa dos dados foi realizada com base nas respostas de 53 participantes, não havendo respostas com valores omissos – o que assegura a integridade e a confiabilidade da base analisada. Os dados foram tratados por meio de estatística descritiva, análise de frequências, correlações e verificação da consistência interna (alfa de Cronbach), com auxílio do *software* Jamovi 2.7.12. Os resultados obtidos são apresentados a seguir.

4.1.1 Fator relacionamento

O fator “relacionamento” apresentou alfa de Cronbach igual a 0,914, valor que, segundo Hair *et al.* (2009) e Field (2018), indica excelente consistência interna e demonstra elevada confiabilidade do instrumento para mensuração do construto. Valores superiores a 0,90 sugerem que os itens avaliam de forma altamente coerente o mesmo fenômeno.

Tabela 1 - Valores de referência para interpretação do Alfa de Cronbach

Intervalo de valores	Interpretação	Referência
$\geq 0,90$	Excelente consistência interna	Hair et al. (2009); Field (2018)
0,80 – 0,89	Boa consistência interna	Hair et al. (2009)
0,70 – 0,79	Consistência aceitável	Hair et al. (2009)
0,60 – 0,69	Consistência questionável	Field (2018)
$< 0,60$	Baixa confiabilidade	Field (2018)

Fonte: Elaborado pelo autor (2026), com base em Hair et al. (2009) e Field (2018).

As médias elevadas, variando entre 4,19 e 4,68, associadas à moda igual a 5,00, evidenciam forte concordância dos respondentes em relação à presença de comportamentos gerenciais ligados a confiança, respeito mútuo, apoio às ideias e incentivo à participação. De acordo com Likert (1932), médias próximas ao valor máximo da escala representam positivamente um alinhamento atitudinal consolidado dos respondentes.

Tabela 2 - Valores de referência para interpretação da média em escala Likert

Intervalo de valores	Interpretação	Referência
4,01 – 5,00	Alta concordância	Likert (1932)
3,01 – 4,00	Concordância moderada	Likert (1932)
2,01 – 3,00	Neutralidade	Likert (1932)
1,01 – 2,00	Baixa concordância	Likert (1932)
1,00	Discordância total	Likert (1932)

Fonte: Elaborado pelo autor (2026), com base em Likert (1932).

Os desvios-padrão baixos (0,65 a 0,92) reforçam a homogeneidade das respostas, indicando consenso entre os participantes (Dancey; Reidy, 2019). As correlações item-total elevadas, algumas superiores a 0,75, confirmam que os itens contribuem significativamente

para o fator, conforme recomendado por Nunnally e Bernstein (1994).

De acordo com esse conjunto de resultados, observa-se a tendência para um estilo de liderança fortemente orientado às relações interpessoais, característica central da liderança transformacional, especialmente nos componentes de consideração individualizada e influência idealizada, nos quais o líder atua como referência ética, inspira confiança e promove vínculos de comprometimento (Bass; Avolio, 1994).

A predominância do fator Relacionamento, com médias elevadas, indica que a liderança na organização prioriza a construção de um ambiente de confiança e suporte mútuo. Este resultado corrobora a importância da liderança na formação da cultura organizacional, conforme postulado por Schein (2010). Os comportamentos de apoio e incentivo à participação, observados nos itens com maior concordância, atuam como artefatos que solidificam os valores compartilhados de respeito e colaboração. Ademais, ao considerar as dimensões culturais de Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede e Michael Minkov (2010), a valorização do apoio e da participação sugere uma cultura com menor distância de poder, o que, segundo a literatura, é um fator que favorece a inovação e a adaptação em contextos de transição tecnológica.

4.1.2 Fator ênfase na tarefa

O fator “ênfase na tarefa” apresentou alfa de Cronbach de 0,739 – valor considerado adequado para pesquisas em ciências sociais (Hair *et al.*, 2009; Field, 2018), indicando consistência interna satisfatória. Embora inferior ao fator Relacionamento, o índice permanece dentro dos parâmetros aceitos para estudos organizacionais.

Tabela 3 - Valores de referência para interpretação do Alfa de Cronbach - Tarefa

Fator	Alfa de Cronbach	Classificação	Referência
Ênfase na tarefa	0,739	Consistência aceitável	Hair et al. (2009); Field (2018)

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

As médias elevadas, entre 4,19 e 4,72, e a moda igual a 5,00 em todos os itens demonstram forte percepção de práticas gerenciais voltadas ao estabelecimento de metas de

forma clara, organização das atividades, acompanhamento do desempenho e cumprimento de padrões. A alta concentração de respostas nas categorias 4 e 5, superior a 80% em todos os itens, caracteriza um efeito teto, comum em contextos nos quais os comportamentos avaliados são amplamente institucionalizados (Field, 2018). Essa conclusão está também de acordo com a tabela 2 apresentada na interpretação do fator anterior mas que segue válida para os outros dois fatores.

Tabela 4 – Estatísticas descritivas do fator Ênfase na Tarefa

Indicador	Valor observado	Interpretação
Média dos itens	4,19 – 4,72	Alta concordância
Moda	5,00	Forte concentração no valor máximo
Frequência das categorias 4 e 5	> 80%	Predominância de respostas positivas

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os desvios-padrão baixos a moderados mostram relativa uniformidade das percepções, enquanto a matriz de correlações, com destaque para a correlação forte ($r = 0,745$), demonstra coerência interna entre itens conceitualmente próximos. Segundo Cohen (1988), correlações acima de 0,50 são consideradas fortes em ciências sociais.

Constata-se a presença significativa da ênfase na tarefa, indicando um estilo gerencial que valoriza estrutura, controle e orientação a resultados – elementos tradicionalmente associados à liderança transacional. Contudo, conforme argumentam Bass e Riggio (2006), líderes transformacionais eficazes não desconsideram a estrutura e o controle, mas utilizam-se desses componentes como base para inspirar um desempenho superior.

4.1.3 Fator estilo situacional

O fator “estilo situacional” apresentou alfa de Cronbach igual a 0,715 – valor considerado aceitável, especialmente tendo em conta o número reduzido de itens (Hair *et al.*, 2009). As médias variando entre 4,19 e 4,57 indicam avaliação positiva quanto à capacidade dos líderes de adaptar seu comportamento e modo de gestão de acordo com as necessidades da equipe.

Tabela 5 - Valores de referência para interpretação do Alfa de Cronbach

Fator	Alfa de Cronbach	Classificação	Referência
Estilo situacional	0,715	Consistência aceitável	Hair et al. (2009)

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Tabela 6 - Valores de referência para interpretação da média em escala Likert

Indicador	Valor mínimo	Valor máximo	Interpretação
Média dos itens	4,19	4,57	Alta concordância

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os desvios-padrão moderados sugerem maior variabilidade nas percepções, o que é coerente com a própria natureza do construto, que pressupõe adaptação a diferentes contextos e perfis de colaboradores (Hersey; Blanchard; Johnson, 2013). As correlações positivas entre os itens confirmam a coerência interna do fator, ainda que com menor intensidade quando comparado aos demais.

Embora em menor proporção, comparada aos outros fatores, a capacidade de ajustar o estilo de liderança conforme o nível de maturidade e competência dos liderados é observada a partir dos resultados apresentados. Além disso, a análise aprofundada revela a aproximação com o componente de estimulação intelectual da liderança transformacional, no qual o líder incentiva autonomia, aprendizado e flexibilidade (Bass; Avolio, 1994).

A avaliação positiva do Estilo Situacional reforça a ideia de que a liderança na organização é sensível ao contexto e às necessidades de seus colaboradores. Yukl (1994) destaca que a eficácia da liderança está intrinsecamente ligada à sua capacidade de adaptação à dinâmica organizacional. No contexto da pesquisa, que investiga a transição para uma cultura mais inovadora e digital, essa flexibilidade é um diferencial. Ela permite que o líder atue como agente facilitador da mudança, minimizando a resistência e promovendo a adesão, o que é crucial para gerenciar os desafios impostos por inovações disruptivas ou mudanças de grande escala, conforme descrito por Christensen (1997).

Diante desses resultados, torna-se relevante analisar de forma integrada os diferentes fatores avaliados, a fim de compreender como se relacionam e qual o peso relativo de cada um na dinâmica organizacional. Assim, avança-se para uma análise comparativa entre os

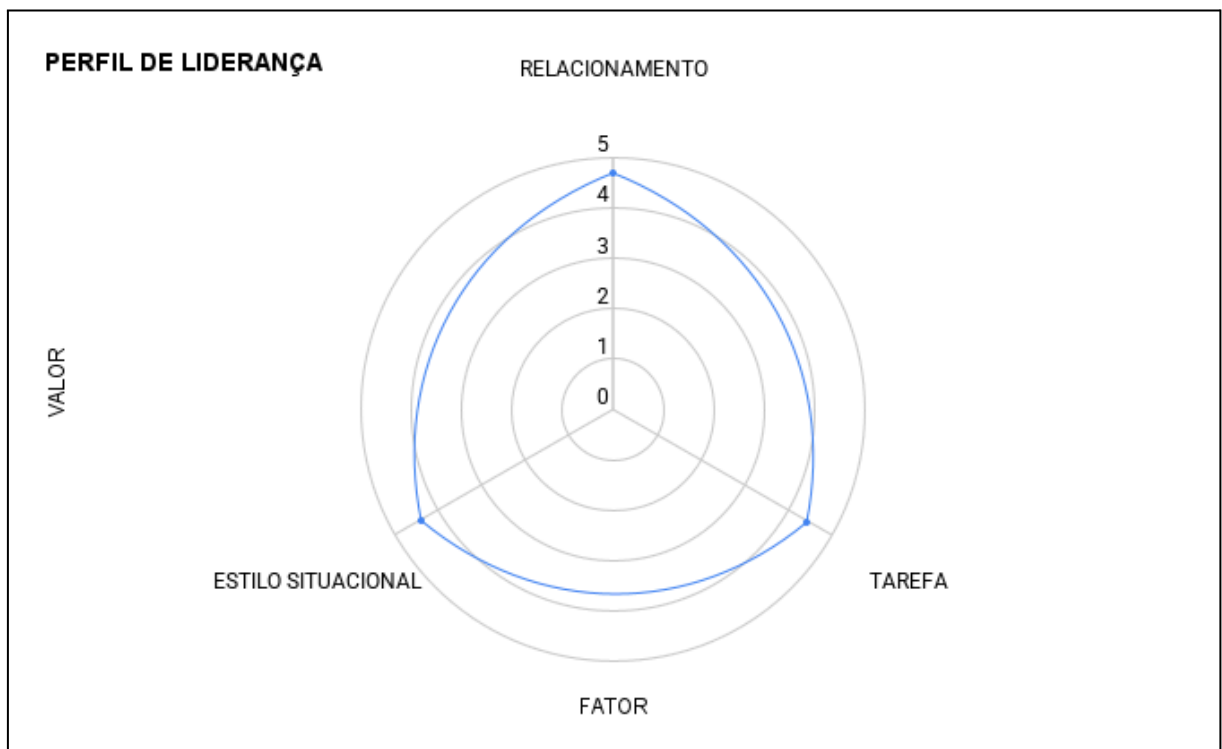
fatores investigados, buscando identificar convergências, divergências e possíveis padrões de influência no contexto estudado.

4.1.4 Análise comparativa dos fatores

A análise comparativa dos fatores revela um perfil de liderança que consegue conciliar a forte orientação para o Relacionamento com a ênfase na Tarefa. Essa capacidade de integração é um ponto crucial que se alinha ao conceito de “ambidestria de liderança”, proposto por Rosing, Frese e Bausch (2011). A liderança ambidestra é aquela que consegue equilibrar a exploração (foco na eficiência e controle, ligado à Tarefa) e a exploração (foco na inovação e flexibilidade, ligado ao Relacionamento). No contexto da transição tecnológica, essa ambidestria mostra-se requisito essencial, pois permite que o líder mantenha a eficiência operacional enquanto fomenta a busca por novas ideias, um aspecto fundamental para o sucesso da inovação gerencial, conforme a perspectiva de Damanpour (2014).

A análise integrada dos três fatores revela um perfil de liderança predominantemente relacional, sustentado por práticas consistentes de organização do trabalho e complementado por capacidade adaptativa. O fator “relacionamento” destacou-se com os maiores índices de confiabilidade e consenso, seguido pela ênfase na Tarefa e, posteriormente, pelo “estilo situacional” como podemos identificar pelo gráfico estilo radar na figura abaixo.

Figura 1 – Perfil de liderança organizacional (médias dos fatores analisados)



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Esse padrão é amplamente compatível com o modelo de liderança transformacional, que pressupõe a integração entre orientação para pessoas, foco em resultados e sensibilidade ao contexto (Bass; Riggio, 2006). Diferentemente de estilos puramente transacionais ou autoritários, a liderança transformacional caracteriza-se exatamente pela capacidade de equilibrar estrutura e inspiração, controle e confiança, estabilidade e mudança.

Assim, os resultados quantitativos sustentam empiricamente a presença de práticas alinhadas à liderança transformacional na organização estudada, reforçando a coerência entre os achados empíricos e o referencial teórico adotado neste trabalho. Essa configuração tende a favorecer o engajamento dos colaboradores, a aceitação de mudanças organizacionais e a construção de um ambiente propício à inovação, elementos centrais para o alcance dos objetivos estratégicos institucionais.

4.2 ANÁLISE QUALITATIVA DOS QUESTIONÁRIOS

A fim de sintetizar os principais achados da análise de conteúdo, apresenta-se o Quadro 2, que organiza as categorias identificadas, evidências empíricas, interpretações e respectivos referenciais teóricos.

Quadro 2 - Síntese da análise de conteúdo das lideranças

Categoria	Evidências dos respondentes	Interpretação	Referencial teórico
Comunicação	“comunicação clara”; “diálogo aberto e transparente”	Comunicação como ferramenta de engajamento e alinhamento	Yukl (1994); Schein (2010); Bass e Riggio (2006)
Inovação	“tecnologia vem para apoiar”; “oportunidade de aprendizado”; incentivo a ideias	Adoção gradual da inovação com estímulo à participação e criatividade	Amabile (1996); Rosing et al. (2011)

Regras/Disciplina	“estrutura hierárquica influencia”; “compreender meu papel”	Regras como orientadoras do comportamento e limite da autonomia	Schein (2010); Damanpour (2014)
Resistência	“resistência natural às mudanças”; “dificuldades de adaptação”	Resistência como fenômeno esperado em processos de mudança	Christensen (1997); Schein (2010)
Aprendizado	“realizamos treinamentos”; “respeitando o tempo de adaptação”	Treinamento e acompanhamento como suporte à adaptação e desenvolvimento	Yukl (1994); Melo (2004); Amabile e Kramer (2011)

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Para realizar a análise de conteúdo foram utilizadas informações obtidas em dois formulários de questões abertas respondidos pelas duas lideranças presentes na organização estudada. Foram elencadas as categorias Comunicação, Inovação, Regras/Disciplina, Resistência e Aprendizado para serem os principais orientadores na análise das respostas dos líderes. A escolha dessas categorias justifica-se a partir da abordagem de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011) e também considerando os principais temas trabalhados no referencial teórico apresentado, tais como comunicação transparente (Yukl, 1994; Schein, 2010), inovação e abertura ao novo (Amabile, 1996; Rosing; Frese; Bausch, 2011), resistência às mudanças (Schein, 2010; Christensen, 1997) e aprendizagem apoiada por treinamentos (Yukl, 1994; Amabile; Kramer, 2011; Melo, 2004).

Na análise das respostas dos dois líderes, foi identificado que esses temas também eram recorrentes nos relatos, formando núcleos de sentido claros e consistentes. Adicionalmente, o conteúdo das respostas evidenciou repetidas menções a regras, diretrizes superiores, limites hierárquicos e equilíbrio entre disciplina e autonomia, o que levou à inclusão da categoria Regras/Disciplina. Logo, a convergência entre os construtos teóricos que embasam o estudo e os padrões discursivos presentes nas narrativas das lideranças justifica a escolha das categorias anteriormente mencionadas.

A intenção desta etapa traduz-se na complementaridade entre o que é proposto e praticado pela liderança, e em quais âmbitos eles organizam estrategicamente suas ações, em paralelo ao que foi constatado como percepção dos liderados a respeito dessas atitudes da gestão.

No que se refere ao tópico “Comunicação”, pode-se constatar forte alinhamento entre as respostas dos dois representantes, tendo como foco a comunicação aberta com seus subordinados, a exemplo do que relatam, em trechos como: “Considero eficaz iniciar com uma comunicação clara [...]”, do Respondente 1; ou “[...] mantendo uma comunicação aberta e transparente com diálogo respeitoso [...]”, mencionado pelo Respondente 2. Mesmo em diferentes contextos, eles optam por manter um canal de diálogo aberto, apresentando informações sobre novos processos, ajustes e benefícios, com uma linguagem de fácil compreensão.

A intenção não é somente informar, mas fazer entender, por isso também enfatizam a abertura para a escuta e o acolhimento de sugestões e dúvidas. Esse tipo de comportamento é aplicado com objetivo de aproximação com os colaboradores, participando e acompanhando os efeitos das ações comunicadas. Bass e Riggio (2006) corroboram para essa interpretação, uma vez que apontam como características do líder transformacional a comunicação clara, promoção do engajamento da equipe e o apoio a ela. Complementando esse raciocínio, Yukl (1994) afirma que uma liderança eficaz precisa dar importância ao que é comunicado e compreendido pelos subordinados, aliado à abertura para sugestões e ao acompanhamento de sua equipe.

Na área da “Inovação”, os dois gestores adotam uma postura pautada em comunicar e aplicar os novos processos e conhecimentos que são encaminhados e propostos estrategicamente, como se relata em trecho do formulário do Respondente 1: “Transmito as informações sobre novos processos ou tecnologias de forma positiva e motivadora, reforçando que a tecnologia vem para apoiar e melhorar nossas atividades”; ou ainda em fala correspondente ao Líder 2: “Foi realizada inicialmente a divulgação, apresentando-o como oportunidade de aprendizado [...]”. Os líderes também indicam uma promoção da abertura para novas ideias, como constatado em: “[...] incentivo o pensamento crítico e valorizo opiniões e sugestões apresentadas com responsabilidade” (Respondente 1); ou “Estimulando realizar o novo antes de implementar novos procedimentos, desenvolver novas maneiras de realizar atividades [...]” (Respondente 2). A proposta é promover a inovação proposta de forma gradual, permitindo a adaptação, as tentativas e o aprendizado enquanto se estimula a criatividade e o olhar analítico dos próprios colaboradores participantes da mudança para

sugerir mais ações e ajustes que otimizem a atividade e seus resultados.

Essa ideia é abordada por Amabile (1996) e Amabile e Kramer (2011), sendo esse incentivo, abertura a ideias e tentativas de melhorias para os colaboradores os componentes para a construção do ambiente mais propício à criatividade e inovação. Nesse contexto, Rosing, Frese e Bausch (2011) abordam também a necessidade do líder ter a “ambidestria” de equilibrar a abertura dada para essas experimentações para a aprendizagem prática ao tempo que as acompanha e regula, realizando alterações que visam otimizar todo o processo.

Continuando a análise da entrevista respondida, observa-se que os líderes interpretam as “Regras e Disciplina” presentes e estabelecidas pela política e diretrizes da empresa como parâmetros norteadores de suas ações e comportamentos, além da forma como influenciam esses mesmos elementos de seus colaboradores. Isto é, eles enxergam e transmitem esse tópico como sendo fator de equilíbrio do comportamento organizacional em diferentes situações. Essa conclusão é reforçada em trechos encontrados nas respostas dos gestores, como: “A estrutura hierárquica da empresa influencia minha forma de liderar ao me ajudar a compreender claramente o meu papel dentro do processo” (Respondente 1); e “A estrutura hierárquica da empresa influencia na minha posição como líder [...]” (Respondente 2). A partir disso, eles organizam as ações e os processos, quem deve executar e quais as limitações existentes.

Perante esse cenário, a autonomia dos gestores, conforme destaca Schein (2010), é pautada nas regras, não somente para efeitos de hierarquia, mas para entender a cultura vigente e definir até que ponto se pode ser flexível para estimular a inovação e onde se deve ter mais cautela para não fugir dos objetivos organizacionais estabelecidos. Ainda sobre esse assunto, Damanpour (2014) reforça que a inovação deve ser coerente com as regras e metas da organização e indica a necessidade do respeito às estruturas formais existentes no processo de inovação gerencial.

No que se refere à “Resistência” no ambiente da empresa analisada, os líderes assumem a existência desse obstáculo ao tempo que o entendem como natural: “Um dos principais desafios é lidar com a resistência natural às mudanças, especialmente em um ambiente com hierarquia rígida e processos bem definidos” (Respondente 1); “[...] reconhecendo abertamente as dificuldades que o período de adaptação poderia gerar [...]” (Respondente 2). Essa interpretação está interrelacionada aos outros tópicos já discutidos, uma vez que a resistência é identificada em momento de transição, em que seus colaboradores podem se sentir inseguros. Esse comportamento é dado como natural, segundo Christensen (1997), relacionando-se ao costume com práticas e procedimentos anteriores. Em consonância

com Schein (2010), a liderança percebe que a inovação pode despertar dificuldades e limitações ocasionadas pela cultura ou pelas regras organizacionais utilizadas anteriormente. Porém, em contrapartida e alinhado ao pensamento de Yukl (1994), que reforça a importância da atuação da liderança, os gestores oferecem apoio e escuta ativa, criando o ambiente seguro necessário para essa transição.

A atitude da gestão de acompanhar sua equipe em diferentes contextos permite propor treinamentos que buscam estimular e atender suas demandas técnicas e comportamentais para executarem as tarefas com êxito. Na categoria de “Aprendizado”, destacam-se falas como: “Para garantir uma boa adesão, realizamos treinamentos focados em uma abordagem positiva da mudança [...]” (Respondente 1); “Oferecer o treinamento adequado, respeitando o tempo de adaptação da equipe” (Respondente 2). Esses trechos evidenciam que essa prática é uma das estratégias aplicadas, além do próprio acompanhamento do gestor entendendo e observando a evolução da equipe.

Essa dinâmica está alinhada ao que foi discutido por Yukl (1994), de forma a enfatizar a observância do desenvolvimento da equipe e a disponibilização de treinamento adequado. Na mesma postura de liderança, Melo (2004) aborda essa disponibilização de conteúdo técnico, mas também permitindo-se a flexibilidade de prazos, tentativas e aplicação de diferentes ideias como parte do processo de maturidade do líder para adaptar sua forma de gerir de acordo com a necessidade e oportunidade identificada. Essa mudança e adaptação propiciam o aperfeiçoamento para que se chegue a um processo bem-definido, que gere resultados positivos para toda a organização.

Diante da análise de conteúdo, emergem questões de grande relevância a respeito das estratégias das lideranças da organização estudada. Os gestores buscam uma comunicação aberta e clara com seus liderados no intuito de mostrar que eles não apenas assistem a mudança, mas participam e vivenciam as transformações que podem ocorrer. Com a comunicação alinhada, é possível tratar do assunto inovação de forma gradual, abrindo espaço para dúvidas, apresentando o impacto positivo decorrente da reestruturação e também possibilitando a explanação de ideias e sugestões dos próprios liderados em relação aos processos.

É importante destacar nesse momento a influência das regras e disciplinas da organização, consideradas como guias para os gestores. Esses fatores atuam como bússola para que eles possam entender seu papel e comportamento com a empresa e com sua equipe. A direção dada por essas diretrizes permite ao líder compreender em que momentos ou etapas deve-se executar determinada ação e como ela será feita.

Nesse processo de apresentação da inovação e dado o poder de influência do último fator mencionado, é considerada natural a resistência e insegurança como desafios enfrentados pela liderança e sua equipe. No entanto, a partir da visão estratégica, adotam a postura de manter um espaço aberto e contínuo de apoio e comunicação mútua, sempre esclarecendo processos e dúvidas e expondo o porquê das mudanças e seus benefícios em comparação às antigas práticas.

Com esse ambiente de trocas constantes entre a organização – na pessoa do gestor – e o colaborador, o líder consegue identificar as oportunidades e necessidades ao observar o desenvolvimento da equipe de forma mais próxima. Além desse acompanhamento e apoio, o gestor tem a possibilidade de fazer um estudo e promover treinamentos que visem ao aprimoramento técnico dos funcionários. Essa combinação entre observância, presença do líder durante o processo e o refino e estudo das práticas organizacionais geram uma melhoria de clima organizacional e uma otimização produtiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos conteúdos mencionados ao longo do trabalho, constata-se a multiplicidade e riqueza de conteúdo exploratório acerca do que foi traçado como tema e objetivo deste estudo. O papel da liderança como conceito é trabalhado em diferentes vertentes, trazendo sempre mais possibilidades e importância para a figura do líder. Esse agente, antes confundido e associado a um chefe, poderia ser limitado à ocupação de um cargo direcionado simplesmente à supervisão da equipe, mas é agora apresentado por diferentes autores como alternativa para condução da equipe em diferentes contextos e desafios.

A postura do líder é o que pode definir os comportamentos dos seus liderados e os efeitos e resultados que sua dinâmica organizacional poderá gerar a curto e longo prazo. Também está contida nesse processo de influências nas organizações a cultura organizacional, entendida como o conjunto de valores e práticas que guiam o comportamento dos componentes de um ambiente. Esse fator interfere diretamente nas atitudes do líder, uma vez que ele pode ser utilizado para que o gestor compreenda como funciona a organização e quais os estímulos e reações possíveis dentro daquele ambiente.

Conhecendo a equipe e seus modos de pensar e agir de acordo com a cultura organizacional, o líder tem como desafio utilizar esses artefatos para trazer o conceito de inovação para dentro da organização. Esse elemento, que se tornou emergente e de significativa importância para as grandes organizações, consolidou-se como diferencial competitivo, que pode gerar resultados expressivos quando estimulado dentro das empresas.

A respeito dos conceitos trazidos sobre esse tema, pode-se focar os diferentes tipos de entendimento sobre inovação. No entanto, a concepção final dos pensamentos converge em um único sentido como sendo importante fator que altera perspectivas e padrões de funcionamento no contexto organizacional, sendo possível otimizar processos e garantir resultados. Paralelamente, a inovação pode também ser o que deixará outras empresas em desvantagem, seja por mal planejamento ou não aplicação de melhorias em seus processos, ficando, assim, obsoletas no mercado competitivo.

Diante desse novo cenário, enxerga-se o líder como uma saída para organizar todo esse processo de transição necessário, de acordo com a situação de cada organização. O perfil desse líder ideal para tal desafio não foi definido por completo, uma vez que diferentes contextos exigem modelos de abordagem que também se diferenciam. Porém, com base na análise feita, foi possível observar algumas práticas em comum que podem ser utilizadas

nessas transições. Essas constatações foram possíveis com as tentativas e criações de modelos de avaliação, tais como o IVO e o IBACO mencionados no referencial teórico deste trabalho. Para atingir o objetivo desta pesquisa, utilizou-se a Escala de Avaliação de Estilo Gerencial, construída por Melo (1999) e mencionada por Melo *apud* Siqueira (2014).

A razão dessa escolha já foi discutida, mas, a partir dos resultados evidenciados posteriormente, alinhado ao que foi colhido por meio do questionário em forma de entrevista semiestruturada com base nos conceitos de Bardin (2011), tem-se uma defesa da metodologia melhor justificada. Os resultados quantitativos obtidos pela escala aplicada com os liderados evidenciaram o fator Relacionamento como o mais influente na liderança da organização estudada. Esse resultado converge com o que é apresentado também nos relatos dos próprios líderes, ao enfatizarem a importância da comunicação aberta e clara com seus colaboradores. O diálogo proposto e aplicado pelos gestores visa construir um relacionamento e a proximidade, de forma a garantir apoio e alinhamento das partes com as atividades que precisam ser executadas. Em diferentes perguntas para os liderados, questiona-se quanto à presença e abertura dos seus líderes em relação às atividades executadas e suas interpretações sobre o comportamento deles frente a tentativas, resultados e erros. O retorno sobre esses questionamentos está numericamente de acordo com o que os gestores comentam em suas respostas na abordagem qualitativa. Esse alinhamento resume-se na possibilidade e abertura dos colaboradores tentarem buscar o melhoramento das atividades, na medida em que o líder tem autonomia para controlar e observar esses movimentos.

Nessa mesma linha de raciocínio, coloca-se a pauta sobre os dados estatísticos de relevância de aderência das lideranças com o fator Tarefa. Essa conexão torna-se possível a partir do que foi comentado pelos gestores a respeito da estratégia de suas ações também estar focada na necessidade de preparação, treinamento e aprimoramento de sua equipe para os novos procedimentos que são implementados junto com os recursos tecnológicos. Trata-se de uma etapa de ambientação e vivência com os colaboradores, onde trabalha-se o entendimento da mudança, além de seus benefícios, a orientação e adaptação para combater a resistência e o apego aos antigos hábitos, e ainda o aprendizado e as tentativas para construir mais segurança e efetividade na hora de realizar as atividades. Todo esse processo é feito com base na comunicação de mão dupla, do gestor para o colaborador e vice-versa.

No que tange ao fator Situacional, apesar dos resultados mais inferiores – se comparados aos outros dois construtos –, ele ainda apresenta grande importância, principalmente quando analisado com as respostas dos líderes. Isso ocorre porque, em suas falas, os gestores relatam os diferentes processos de transição que vivenciam e como decidem

agir. A postura tomada é pautada no entendimento que eles têm sobre as influências daquela mudança no cenário organizacional. Em seguida, o repasse da informação é feito de forma clara para a equipe, com o desafio de todos passarem por aquela etapa juntos, buscando alternativas que facilitem o processo. É relevante destacar que, nessa dinâmica, observa-se também a existência das regras e diretrizes oriundas de instâncias superiores no que tange à cultura organizacional, mas esses fatores são compreendidos e esclarecidos pelos líderes como aliados e guias para suas decisões e práticas com a equipe.

Considerando os resultados e as interpretações do presente trabalho, pode-se concluir quanto ao papel da liderança como facilitadora na transição para uma cultura organizacional mais inovadora e digital. Para atuar de forma efetiva na organização, com o objetivo de trazer uma nova realidade e modo de fazer as coisas, o líder precisa ter uma postura proativa que envolve estar próximo e acompanhar sua equipe em cada etapa. Esse acompanhamento deve ser feito com comunicação clara e com possibilidade dos outros envolvidos no processo também manifestarem seus pontos de vista, inseguranças e sugestões a respeito da mudança. Em situações em que há limitações com o que vai ser executado, é importante explicitar em detalhes, garantindo o entendimento e as possibilidades ou não de adaptações durante as atividades e os planejamentos. Além disso, torna-se indispensável a aplicação de momentos de treinamentos ou esclarecimento de dúvidas para garantir uma efetividade maior no momento das execuções.

Esse padrão de comportamento do líder é bastante semelhante ao que foi apresentado como liderança transformacional, sendo parâmetro de referência para contextos como o da empresa estudada. No entanto, é importante ressaltar que essa compatibilidade não é exata e completa. Trata-se de uma constatação de aproximação entre o conceito trabalhado e o que foi colhido e interpretado, fundamentado por uma metodologia planejada, com foco na identificação do estilo e comportamento da liderança diante do desafio de ser facilitador em processos de transição tecnológica e construção de uma nova cultura organizacional. Dessa forma, registra-se a oportunidade de continuidade do estudo do modelo de liderança como elemento-chave em outras situações e contextos diferentes dos trazidos nesta pesquisa.

Apesar das contribuições apresentadas, este estudo possui algumas limitações que devem ser consideradas. A análise qualitativa contou com um número reduzido de lideranças, o que restringe a amplitude das interpretações e a generalização dos resultados. Além disso, a pesquisa foi realizada em uma única organização, com características específicas que influenciam as percepções observadas. O uso de dados autorrelatados também pode envolver vieses de interpretação. Por fim, o recorte transversal não permite acompanhar a evolução das

práticas de liderança e seus efeitos ao longo do tempo.

Para estudos futuros, sugere-se a ampliação da amostra, incluindo diferentes organizações e contextos, a fim de permitir análises comparativas. Recomenda-se também a realização de pesquisas longitudinais, que possibilitem acompanhar as mudanças nas práticas de liderança e seus efeitos sobre cultura, clima e inovação. Além disso, pode-se aprofundar a análise qualitativa com técnicas mais detalhadas de coleta de dados. Por fim, futuras investigações podem explorar a relação entre liderança e indicadores de desempenho, bem como variáveis como engajamento, aprendizagem e resistência à mudança.

REFERÊNCIAS

- ALBLOOSHI, Mohamed; SHAMSUZZAMAN, Mohammad; HARIDY, Salah. The relationship between leadership styles and organisational innovation: A systematic literature review and narrative synthesis. **European Journal of Innovation Management**, [s. l.], v. 24, n. 2, p. 338-370, 2020.
- ALSOLAMI, Hazaz Abdullah; CHENG, Kenny Teoh Guan; TWALH, Abdulaziz Awad M. Ibn. Revisiting innovation leadership. **Open Journal of Leadership**, [s. l.], v. 5, n. 2, p. 31-38, 2016.
- AMABILE, Teresa M. **Creativity in context**. Boulder: Westview Press, 1996.
- AMABILE, Teresa M.; KRAMER, Steven J. **The progress principle**: using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work. Boston: Harvard Business Review Press, 2011.
- ARAÚJO, Marley Rosana Melo de *et al.* Preferência por tipos de liderança: um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 18, n. 2, p. 203-211, 2013.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. **Transformational leadership**. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHRISTENSEN, Clayton M. **O dilema da inovação**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- COHEN, Jacob. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 2. ed. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1988.
- CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. **Designing and conducting mixed methods research**. 2. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2011.
- DAMANPOUR, Fariborz. Footnotes to research on management innovation. **Organization Studies**, [s. l.], v. 35, n. 9, p. 1265-1285, 2014.
- DANCEY, Christine P.; REIDY, John. **Estatística sem matemática para psicologia**. 7. ed. Porto Alegre: Penso, 2019.
- DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. **Corporate cultures**: the rites and rituals of corporate life. Reading: Addison-Wesley, 1982.
- DENISON, Daniel R. **Corporate culture and organizational effectiveness**. New York:

Wiley, 1990.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1985.

FERREIRA, Maria Cristina *et al.* Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 7, n. 2, p. 271-280, 2002.

FIELD, Andy. **Discovering statistics using IBM SPSS statistics**. 5. ed. London: Sage, 2018.

HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H.; JOHNSON, Dewey E. **Management of organizational behavior: leading human resources**. 10. ed. Upper Saddle River: Pearson, 2013.

HERZBERG, Frederick. **The motivation to work**. New York: Wiley, 1959.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. **Cultures and organizations: software of the mind**. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2010.

HOFSTEDE, Geert *et al.* **Cultures and organizations: software of the mind**. London: McGraw-Hill, 1990.

ISIDRO FILHO, Antonio; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações: uma proposta de articulação conceitual. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 127-149, 2010.

KAUDELA-BAUM, Stephanie; NUSSBAUM, Julien A. Organisational leadership competencies for innovation: a literature review and conceptual framework. *In*: CONFERENCE INNOVATION IN A DIGITAL WORLD, 33, 2022, Copenhagen. **Anais [...]**. Copenhagen: LUT Scientific and Expertise Publications, 2022.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row, 1954.

MELO, Eleuní Antonio de Andrade. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Brasília, DF, v. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.

MELO, Eleuní Antonio de Andrade. Liderança gerencial. *In*: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias *et al.* (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 217-229.

NUNNALLY, Jum C.; BERNSTEIN, Ira H. **Psychometric theory**. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 1994.

PILLAI, Rajnandini; SCHRIESHEIM, Chester A.; WILLIAMS, Eric S. **Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study**. *Journal of Management*, [s. l.], v. 25, n. 6, p. 897-933, 1999.

ROSING, Kathrin; FRESE, Michael; BAUSCH, Andreas. **Ambidextrous leadership in the innovation process**. In: BLOCK, Jörg H.; FRESE, Michael (ed.). Innovation and entrepreneurship. Berlin: Springer, 2011. p. 191-208.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

TAMAYO, Álvaro; MENDES, Ana Magnólia; PAZ, Maria das Graças Torres da. **Inventário de valores organizacionais**. Estudos de Psicologia, Brasília, DF, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YUKL, Gary. **Leadership in organizations**. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1994.

APÊNDICE A – ESCALA EAEG

ESCALA DE AVALIAÇÃO DO ESTILO GERENCIAL – EAEG

Você encontrará, a seguir, uma série de itens que descrevem comportamentos apresentados pelas chefias no dia a dia de trabalho com os seus subordinados. Examine cada descrição e indique o quanto ela corresponde à maneira como a sua chefia imediata se comporta na organização.

Para responder, assinale com “X” apenas um dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada frase, que significam:

1	2	3	4	5
Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim

Nº	Itens	1 Nunca age assim	2 Raramente age assim	3 Ocasio- nalmente age assim	4 Frequentemente age assim	5 Sempre age assim
1	É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.					
2	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.					
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.					
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar.					
5	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.					
6	Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.					
7	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.					
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).					
9	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.					

Nº	Itens	1 Nunca age assim	2 Raramente age assim	3 Ocasio- nalmente age assim	4 Frequente- mente age assim	5 Sempre age assim
10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.					
11	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.					
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.					
13	Demonstra confiança nos subordinados.					
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.					
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.					
16	Mostra-se acessível aos subordinados.					
17	Valoriza o respeito à autoridade.					
18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.					
19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.					

Itens por fator

Fator relacionamento: 1, 2, 5, 6, 10, 11, 13, 16 e 19

Fator situacional: 3, 9, 15 e 18

Fator tarefa: 4, 7, 8, 12, 14 e 17

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO: ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

O presente roteiro de entrevista semiestruturada foi elaborado com base na Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) de Melo (*apud* Siqueira, 2014), complementado com questões relacionadas ao processo de transição tecnológica em organizações com estruturas hierárquicas rígidas, conforme os objetivos desta pesquisa.

Orientações iniciais ao participante (Líder)

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa acadêmica desenvolvida no âmbito de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). O objetivo do estudo é compreender as percepções de líderes sobre suas práticas de liderança e relações, principalmente em momentos de transição e inovação e como isso influencia o contexto organizacional.

Sua participação é voluntária, e você poderá desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo. As informações fornecidas serão tratadas de forma anônima e confidencial, sendo utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, como elaboração do TCC e eventuais apresentações científicas, sempre preservando a identidade dos participantes e das organizações envolvidas.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Ao final deste questionário, será disponibilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no qual constam informações detalhadas sobre a pesquisa, seus objetivos, procedimentos, riscos mínimos e garantias éticas. A participação estará condicionada à leitura e assinatura digital do TCLE, manifestando sua concordância.

1. Relacionamento e influência sobre a equipe

- a) Como você procura construir confiança e manter proximidade com seus subordinados em um ambiente com hierarquias bem definidas?
- b) Pode compartilhar uma experiência em que sua postura ajudou a reduzir resistências da equipe diante de mudanças?
- c) De que maneira você equilibra disciplina e regras organizacionais com a valorização de opiniões e sugestões da equipe?

2. Estilo de gestão e autonomia em estruturas hierárquicas

- a) Como você decide até que ponto dar autonomia aos subordinados, considerando que muitas decisões vêm definidas por instâncias superiores?
- b) Em sua visão, qual é o impacto da estrutura hierárquica da empresa sobre sua forma de liderar?
- c) Que estratégias utiliza para garantir que as ideias vindas de seus liderados sejam ouvidas e consideradas dentro dos padrões organizacionais?

3. Comunicação e engajamento nas mudanças

- a) Como você transmite as informações sobre novos processos ou tecnologias para que a equipe compreenda sua importância?
- b) Quais práticas utiliza para motivar os subordinados a colaborar quando a mudança vem por meio da gestão superior a você?
- c) Pode citar um exemplo em que sua forma de comunicar a inovação influenciou positivamente a adesão da equipe?

4. Acompanhamento e desenvolvimento em transições tecnológicas

- a) Quais ações você adota para preparar sua equipe diante da implantação de novas ferramentas ou processos digitais?
- b) Como identifica as principais dificuldades dos subordinados no processo de adaptação tecnológica?
- c) Que iniciativas você considera eficazes para desenvolver competências digitais em equipes acostumadas a rotinas tradicionais?

5. Liderança como facilitadora da inovação em contextos rígidos

- a) Como você enxerga seu papel de facilitador da inovação dentro de uma estrutura verticalizada e com regras bem definidas?

- b) Quais são os principais desafios que você enfrenta para promover a abertura à inovação nesse tipo de ambiente?
- c) Na sua opinião, que práticas de liderança poderiam ajudar a equilibrar a necessidade de seguir modelos e padrões com a promoção de uma cultura mais inovadora?

Encerramento

Existe algum aspecto de sua liderança ou da dinâmica de mudança tecnológica que não foi abordado e que você considera importante destacar?

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Melo (*apud* Siqueira, 2014), Triviños (1987) e Bass e Riggio (2006).

ANEXO I - ANÁLISE DE CONTEÚDO COMPLETA

CATEGORIAS				
LÍDER	COMUNICAÇÃO	INOVAÇÃO	REGRAS/DISCIPLINA	RESISTENCIA
LÍBER 1	1. "Procuro construir confiança estando presente no dia a dia da equipe, com uma comunicação aberta, transparente e respeitosa." 2. "Deixo sempre claro que algumas diretrizes vêm de instâncias superiores." 3. "Procuro criar espaços abertos de diálogo, onde a equipe se sinta à vontade para compartilhar sugestões." 4. "Transmito as informações sobre novos processos ou tecnologias de forma positiva e motivadora." 5. "Procuro apresentar o propósito da mudança e sua importância para o processo, utilizando uma comunicação transparente e acessível." 6. "Buscamos comunicar com clareza os benefícios..." 7. "Procuro comunicar a mudança com antecedência, explicando o propósito..." 8. "Incentivo que os colaboradores expressem suas dúvidas e desafios, criando um ambiente seguro para o diálogo." 9. "Considero eficaz iniciar com uma comunicação clara sobre a importância das competências digitais e os benefícios que elas trazem para o dia a dia." 10. "Para superar isso, é essencial investir em comunicação transparente."	1. "...a equipe precisou passar por uma mudança significativa de processos com a implantação de um novo sistema, desde o início, a mudança foi apresentada como uma oportunidade de aprendizado e evolução." 2. "...incentivo o pensamento crítico e valorizo opiniões e sugestões apresentadas com responsabilidade, pois acredito que elas contribuem para o desenvolvimento e a evolução da equipe." 3. "Procuro criar espaços abertos de diálogo, onde a equipe se sinta à vontade para compartilhar sugestões e práticas que possam melhorar os processos do dia a dia." 4. "Transmito as informações sobre novos processos ou tecnologias de forma positiva e motivadora, reforçando que a tecnologia vem para apoiar e melhorar nossas atividades." 5. "Reforço que as mudanças representam oportunidades de ampliar conhecimentos e experiências." 6. "Buscamos comunicar com clareza os benefícios e o impacto positivo dessa inovação." 7. "Para preparar a equipe para a implantação de novas ferramentas ou processos digitais, procuro comunicar a mudança com antecedência, explicando o propósito e os benefícios envolvidos." 8. "Entrego meu papel como o de facilitar a inovação dentro dos limites da estrutura e das regras da empresa." 9. "Ao mesmo tempo, incentivo a participação, a troca de ideias e a abertura ao novo, criando um ambiente seguro para a inovação." 10. "...é essencial investir em comunicação transparente, escola ativa e apoio constante, mostrando que a inovação...	1. "Busco equilibrar disciplina e regras organizacionais mostrando que elas existem para garantir um ambiente seguro, respeitoso e produtivo." 2. "...as regras e os valores servem como base para que as ideias sejam compartilhadas com equilíbrio, fortalecendo o engajamento e a confiança entre todos." 3. "Deixo sempre claro que algumas diretrizes vêm de instâncias superiores..." 4. "A estrutura hierárquica da empresa influencia minha forma de liderar ao me ajudar a compreender claramente o meu papel dentro do processo."	1. "Um dos principais desafios é lidar com a resistência natural às mudanças, especialmente em um ambiente com hierarquia rígida e processos bem definidos."
	1. "...mantendo uma comunicação aberta e transparente com diálogo respeitoso..." 2. "A escola ativa estimula a apresentação de ideias, assim como promover espaços de fala aberto e disponível para apresentação de sugestões e práticas que melhoram os processos executados." 3. "Comunicando sobre novos processos de forma contextualizada, apresentando o fundamento da mudança e os benefícios." 4. "...com comunicação transparente e oferecendo o suporte necessário." 5. "...foi realizada uma comunicação clara e efetiva explicando os benefícios..." 6. "Comunicação clara e de fácil compreensão sobre os objetivos desse novo processo."	1. "Foi realizada inicialmente a divulgação, apresentando-o como oportunidade de aprendizado..." 2. "A postura de proximidade e transparência abordando o lado positivo da mudança..." 3. "...envolvendo toda a equipe no processo e abriro espaço para que participassem ativamente implementação ajudou a reduzir a resistência ao novo..." 4. "...respeitando a adaptação e incentivando abertura ao novo." 5. "Apresentando o propósito dessa mudança e sua importância..." 6. "Reforçando que mudanças são oportunidades de ampliar os conhecimentos e experiências..." 7. "A equipe se sentiu parte do processo e a adesão à nova ferramenta agilizou a atividade aumentando assim a produtividade." 8. "Projetos elaborados e desenvolvidos para serem executados por etapas de baixo impacto na rotina." 9. "Acredito que apresentar para a equipe que a inovação traz oportunidades de melhoria nos processos, novas formas de executar as tarefas e mais segurança para tomada de decisão..." 10. "Estimulando realizar o novo antes de implementar novos procedimentos, desenvolver novas maneiras de realizar atividades já exercitadas ampliando a criatividade e promovendo a curiosidade..."	1. "Apresentando que regras organizacionais fazem parte do processo de garantia de espaços seguros e constituintes." 2. "Desse forma, as regras e valores são um ponto de apoio para que as ideias sejam desenvolvidas com equilíbrio fortalecendo o engajamento e confiança." 3. "Deixando claro que as diretrizes são definidas com base em instâncias superiores..." 4. "A estrutura hierárquica da empresa influencia na minha posição como líder..." 5. "...compreendendo que a adaptação requer tempo e respeito à cultura da empresa..."	1. "...reconhecendo abertamente as dificuldades que o período de adaptação poderia gerar..." 2. "A resistência a mudanças, a dificuldade de mudar cultura embasada no modo de entrar e não se adaptar ao novo cenário."
LÍBER 2				1. "A equipe recebeu treinamento adequado e o foco não foi no desempenho individual, mas na construção de um senso de pertencimento coletivo diante do novo desafio." 2. "Procuro criar espaços abertos de diálogo, onde a equipe se sinta à vontade para compartilhar sugestões e práticas que possam melhorar os processos do dia a dia." 3. "Também reforço que haverá treinamento e espaço para esclarecimento de dúvidas, respeitando o tempo de adaptação de cada um e incentivando uma postura aberta ao novo." 4. "Para garantir uma boa adesão, realizamos treinamentos focados em uma abordagem positiva da mudança..." 5. "Promovo treinamentos práticos, ofereço suporte contínuo e crio um ambiente aberto para dúvidas e trocas de experiências." 6. "A partir disso, consigo direcionar treinamentos, orientações e suporte de forma mais assertiva." 7. "A oferta de treinamentos práticos, apoio contínuo e incentivo ao aprendizado gradual ajudam a reduzir inseguranças." 8. "Além disso, estimular testes controlados, valorizar sugestões viáveis e reconhecer iniciativas positivas favorece uma cultura mais inovadora..."

ANEXO

DECLARAÇÃO

Declaro para os devidos fins que este Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia/Tese/Dissertação), escrito sob minha orientação, está em versão final, de acordo com as solicitações realizadas pela banca examinadora. Informo também que procedi à revisão final do texto, constatando que atende às especificações das normas da ABNT para apresentação de trabalhos acadêmicos da UFCA, no que diz respeito ao conteúdo e à formatação.

Data e local da assinatura eletrônica