

**FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PATRÍCIA ALBUQUERQUE**

**A EVOLUÇÃO DA LIDERANÇA:** Da teoria dos traços à liderança situacional e seus reflexos na empresa Sonofácil Colchões

**Recife  
2025**

PATRÍCIA ALBUQUERQUE

**A EVOLUÇÃO DA LIDERANÇA:** Da teoria dos traços à liderança situacional e seus reflexos na empresa Sonofacil Colchões

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade Damas da Instrução Cristã, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação da Ms. Professora Ma. Andrea Karla Travassos de Lima

Recife  
2025

Catálogo na fonte  
Bibliotecário Ricardo Luiz Lopes CRB-4/2116

A345e Albuquerque, Patrícia.  
A evolução da liderança: da teoria dos traços à liderança situacional e seus reflexos na empresa Sonofacil Colchões / Patrícia Albuquerque. - Recife, 2025.  
40 f. : il.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Ms. Andrea Karla Travassos de Lima.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia - Administração) – Faculdade Damas da Instrução Cristã, 2025.  
Inclui bibliografia.

1. Liderança. 2. Transição gerencial. 3. Gestão empresarial. 4. Comunicação interna. I. Lima, Andrea Karla Travassos de. II. Faculdade Damas da Instrução Cristã. III. Título

658 CDU (22. ed.) FADIC(2025.1- 008)

PATRÍCIA ALBUQUERQUE

**A EVOLUÇÃO DA LIDERANÇA:** Da teoria dos traços à liderança situacional e seus reflexos na empresa Sonofacil Colchões

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade Damas da Instrução Cristã, como requisito parcial para obtenção ao título de Bacharel em Administração.

Defesa Pública em Recife, 18 de junho de 2025.

BANCA EXAMINADORA

---

Orientadora: Profª. Ma. Andréa Karla Travassos de Lima

---

Professora Convidada: Profª. Dra. Ana Lúcia Neves de Moura

## **AGRADECIMENTOS**

Neste momento especial, quero expressar minha profunda gratidão a quem esteve ao meu lado ao longo dessa jornada.

À minha mãe, que sempre me mostrou o valor do conhecimento e da educação, minha eterna admiração. Foram anos de desafios e superações, e é com o coração cheio de orgulho que finalmente caminho para concluir essa etapa tão importante.

Ao meu pai, que, embora não esteja mais aqui para testemunhar essa conquista, foi a pessoa que mais me incentivou na mudança de carreira. Seu apoio incondicional e sua orientação foram essenciais para que eu seguisse adiante, e sua sabedoria seguirá comigo sempre.

Minha orientadora, Andréa Karla Travassos de Lima, merece um agradecimento especial. Mesmo diante dos obstáculos, nunca desistiu de mim e me guiou com paciência e dedicação nesse momento final. Sua paixão pelo ensino foi uma inspiração constante.

Aos meus amigos, que talvez não tenham participado diretamente dessa conquista, mas que foram meu alicerce nos momentos difíceis, obrigada por cada palavra de incentivo e apoio ao longo desses cinco anos e meio.

Por fim, a todos os professores da rede Damas, que contribuíram para a minha formação e me ajudaram a crescer, sou imensamente grata. Sem essa experiência, eu não seria quem sou hoje, e devo muito a vocês.

## RESUMO

O estudo teve como objetivo analisar os impactos da mudança de liderança na harmonia e no desempenho da equipe de uma empresa familiar, propondo alternativas que favorecessem o engajamento e a produtividade dos colaboradores. A pesquisa partiu de uma experiência pessoal da autora, diante da transição de gestão após o falecimento do fundador da organização. O problema de pesquisa centrou-se na identificação dos principais desafios e oportunidades gerados por essa mudança, especialmente no que diz respeito à comunicação interna, à definição de processos e à adaptação dos funcionários ao novo modelo de gestão. Para alcançar os objetivos propostos, a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada e com finalidade descritiva, utilizando como método um estudo de caso realizado na empresa Sonofacil Colchões. A coleta de dados foi conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas e observação participante junto aos funcionários do setor administrativo, permitindo uma análise rica e contextualizada. Na fase de discussão, foram exploradas as principais teorias de liderança, como as abordagens baseadas em traços pessoais, comportamentos, adequação ao contexto e teorias emergentes como a liderança transformacional e visionária. A partir do cruzamento entre teoria e prática, os dados revelaram que a nova gestão, embora adotasse um modelo mais participativo, enfrentava obstáculos como falhas na comunicação entre os gestores, ausência de diretrizes claras e dificuldades na consolidação de uma identidade gerencial eficiente. Os resultados apontaram que a aplicação da Teoria Situacional da Liderança pode ser uma ferramenta eficaz para guiar o processo de transição, pois permite a adaptação do estilo de liderança conforme o nível de preparo da equipe. Recomendações como o fortalecimento do diálogo, a implementação de rotinas de feedback e a capacitação dos líderes emergiram como estratégias viáveis para alinhar expectativas e promover estabilidade organizacional. O estudo concluiu que a escolha do modelo de liderança impactou diretamente o desempenho organizacional e reforçou a necessidade de uma abordagem estruturada para garantir uma continuidade eficiente e produtiva.

**Palavras-chave:** liderança; transição gerencial; gestão empresarial; comunicação interna.

## ABSTRACT

The study aimed to analyze the impacts of a leadership change on the harmony and performance of a family-owned company's team, proposing alternatives to promote employee engagement and productivity. The research was rooted in the author's personal experience, following the management transition after the organization's founder passed away. The research problem focused on identifying the main challenges and opportunities arising from this change, particularly regarding internal communication, process definition, and employee adaptation to the new leadership model. To achieve the proposed objectives, the study adopted a qualitative approach, with an applied nature and descriptive purpose, using a case study conducted at the company Sonofacil Colchões. Data collection was carried out through semi-structured interviews and participant observation with employees from the administrative sector, allowing for a rich and contextualized analysis. In the discussion phase, key leadership theories were explored, including approaches based on personal traits, behaviors, contextual adaptation, and emerging models such as transformational and visionary leadership. By combining theory and practice, the data revealed that the new management, despite adopting a more participative model, faced obstacles such as communication failures between leaders, lack of clear guidelines, and difficulty consolidating an effective managerial identity. The results indicated that the application of the Situational Leadership Theory could serve as an effective tool to guide the transition process, as it supports adapting the leadership style according to the team's readiness level. Recommendations such as strengthening dialogue, implementing feedback routines, and training new leaders emerged as viable strategies to align expectations and promote organizational stability. The study concluded that the chosen leadership model directly impacted organizational performance and emphasized the need for a structured approach to ensure efficient and productive continuity.

**Keywords:** leadership; management transition; business administration; internal communication.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1</b>	<b>Justificativa .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>9</b>
1.2.1	Objetivo geral .....	9
1.2.2	Objetivos específicos .....	10
<b>1.3</b>	<b>Estrutura do trabalho .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1</b>	<b>A Evolução do Conceito de Liderança e Suas Teorias Fundamentais .....</b>	<b>11</b>
2.1.1	Teoria dos traços de liderança .....	12
<b>2.2</b>	<b>Teorias comportamentais .....</b>	<b>13</b>
2.2.1	Teoria X e Teoria Y .....	14
2.2.2	Teoria de Likert .....	14
2.2.3	Teoria dos Estilos de Liderança .....	15
<b>2.3</b>	<b>Teorias Situacionais de Liderança .....</b>	<b>16</b>
2.3.1	Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard .....	16
2.3.2	Teoria Contingencial de Fiedler .....	17
2.3.3	Teoria do Caminho-Meta de House .....	18
<b>2.4</b>	<b>Teorias Emergentes de Liderança .....</b>	<b>19</b>
2.4.1	Teorias da Liderança Transacional .....	19
2.4.2	Teorias da Liderança Transformacional .....	20
2.4.3	Teoria da Liderança Carismática .....	21
2.4.4	Teoria da Liderança Visionária .....	21
<b>3</b>	<b>MÉTODO .....</b>	<b>23</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E ANÁLISE .....</b>	<b>25</b>
<b>4.1</b>	<b>Descrição do caso: Sonofacil Colchões .....</b>	<b>25</b>
<b>4.2</b>	<b>Perfil dos entrevistados .....</b>	<b>26</b>
<b>4.3</b>	<b>Percepção sobre a nova liderança .....</b>	<b>27</b>
<b>4.4</b>	<b>Comunicação interna .....</b>	<b>28</b>
<b>4.5</b>	<b>Organização e estrutura interna .....</b>	<b>29</b>
<b>4.6</b>	<b>Adaptação e perspectivas futuras .....</b>	<b>29</b>
<b>4.7</b>	<b>Análise e recomendações .....</b>	<b>30</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>33</b>



<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>35</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>39</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A questão da liderança é discutida há séculos, tornando difícil determinar sua origem exata. No entanto, registros históricos apontam que o tema já era abordado na época de Platão, demonstrando que desde a Antiguidade havia reflexões sobre o papel dos líderes na sociedade. Inicialmente, a liderança estava fortemente ligada à ideia de heroísmo e ao comando de grupos em situações desafiadoras (Chaui, 2019).

Com o passar do tempo, esse conceito evoluiu e se ajustou às mudanças nos contextos sociais, econômicos e políticos, acompanhando a transformação das estruturas organizacionais e suas necessidades específicas (Kellerman, 2012). Segundo Ralph M. Stogdill (1975), a figura do líder geralmente emerge como resposta às demandas sociais e às circunstâncias que um grupo precisa superar para alcançar seus objetivos.

No início do século XX, com o surgimento das primeiras Escolas de Administração, a liderança começou a ser estudada de maneira mais estruturada, tornando-se um campo de conhecimento próprio. Em meio ao avanço tecnológico e ao crescimento acelerado da indústria, surgiu a necessidade de aprimorar a eficiência nos processos produtivos. Nesse cenário, a liderança foi reconhecida como um fator essencial para garantir maior organização, reduzir desperdícios e otimizar a execução das tarefas (Tolfo, 2004).

Um dos precursores desse movimento, Frederick W. Taylor, defendia que o comportamento humano tendia à acomodação e que, por isso, cabia aos líderes motivar e orientar os funcionários, quase como se fossem peças de um sistema, para garantir que os objetivos organizacionais fossem atingidos de forma metódica e eficaz (Silva, 2020).

Com o aprofundamento dos estudos sobre liderança, surgiram diferentes perspectivas teóricas que buscam explicar seu funcionamento. Não há um consenso absoluto sobre o conceito, e diversas abordagens acabam se complementando ou até mesmo entrando em conflito. Essa variedade de interpretações abre caminho para discussões mais amplas e análises detalhadas sobre o tema (Turano; Cavazotte, 2016).

Nos anos 1990, uma nova tendência corporativa começou a ganhar força: as empresas passaram a considerar fatores além dos meramente financeiros para avaliar seu desempenho. Com isso, o foco se expandiu para incluir aspectos emocionais, como inteligência emocional, além de preocupações éticas e morais que influenciam a relação entre líderes e equipes (Kaplan; Norton, 1992).

Este trabalho também tem motivação pessoal. Foi motivado pelas dores da pesquisadora que atualmente trabalha na empresa herdada por seu pai, e após o falecimento

do mesmo vem enfrentando problemas com a transição do sistema de liderança. Viu-se a oportunidade de fazer uma pesquisa para melhorar o desempenho da empresa e simultaneamente desenvolver o Trabalho de Conclusão de Curso. A pesquisa busca responder à seguinte pergunta: "Quais são os impactos da mudança de liderança no clima organizacional e no desempenho da equipe, e como identificar desafios e oportunidades para uma transição eficaz que favoreça a produtividade e o engajamento dos colaboradores?". A partir dessa questão, pretende-se sugerir um modelo de liderança para auxiliar na estratégia de transição da empresa que pode otimizar tanto a gestão de pessoas quanto os resultados das organizações.

## **1.1 Justificativa**

O cenário atual exige que as teorias administrativas, especialmente as relacionadas à liderança, sejam constantemente revisadas e aprimoradas. A liderança continua sendo um tema de grande interesse no meio acadêmico e empresarial, dada sua relevância para diversos setores da sociedade. O reconhecimento das empresas como organismos dinâmicos, e não apenas estruturas mecânicas, reforça a necessidade de gestores que compreendam as demandas sociais e consigam atuar de forma estratégica frente às mudanças tecnológicas, à diversidade e às complexidades globais. Silva e Oliveira (2023) afirmam que a liderança eficaz desempenha um papel fundamental no sucesso das organizações, impactando diretamente o envolvimento dos colaboradores e a eficiência da equipe.

Compreender essas dinâmicas é essencial para fortalecer o desenvolvimento social e melhorar a gestão organizacional. Diante dos desafios contemporâneos, abordagens tradicionais podem não ser suficientes para lidar com a velocidade das mudanças, tornando necessário o aprimoramento das teorias existentes. Essa pesquisa pode contribuir para a formação de líderes mais preparados, fornecendo *insights* sobre práticas de gestão e liderança que sejam eficazes para os desafios atuais.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar os impactos da mudança de liderança na harmonia e no desempenho dos colaboradores.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar a evolução das teorias sobre liderança.
- b) Examinar os fatores que influenciam a eficácia dos diferentes estilos de liderança.
- c) Propor recomendações práticas para os líderes da Sonofacil colchões sobre como adaptar seus estilos de liderança de acordo com as necessidades e características específicas da sua equipe e organização.

## 1.3 Estrutura do trabalho

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, justificando a importância do estudo sobre liderança e sua evolução ao longo do tempo. Nele, são discutidas diferentes abordagens teóricas e os desafios enfrentados pela empresa Sonofacil Colchões na transição de gestão. Também são estabelecidos os objetivos da pesquisa, focando na análise dos impactos da mudança de liderança.

O segundo capítulo explora o referencial teórico, abordando as principais teorias de liderança e suas características. São analisadas perspectivas clássicas e contemporâneas, permitindo compreender como diferentes estilos de liderança influenciam o ambiente organizacional.

O terceiro capítulo trata do método, descrevendo a pesquisa qualitativa e descritiva realizada na empresa Sonofacil Colchões. Foram utilizadas observação participante e entrevista semiestruturada, possibilitando uma análise detalhada da comunicação interna e da adaptação dos funcionários ao novo modelo de gestão.

O quarto capítulo apresenta os resultados e análise dos dados, identificando os desafios da transição de liderança, como problemas na comunicação e falta de alinhamento estratégico.

O quinto capítulo traz as reflexões finais, destacando a evolução das teorias de liderança e sua influência na gestão organizacional. O estudo reforça que não há um modelo único de liderança e que sua aplicação depende do perfil dos colaboradores e dos objetivos da empresa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A liderança desempenha um papel essencial no sucesso das organizações. Ao longo dos anos, pesquisadores se dedicaram a compreender o que torna um líder eficaz e como diferentes abordagens podem impactar a gestão de pessoas. Algumas teorias exploram características individuais dos líderes, enquanto outras enfatizam a importância do comportamento e da adaptação ao contexto organizacional (Northouse, 2024).

Com o passar do tempo, novas necessidades e desafios impulsionaram mudanças na forma como a liderança é compreendida. Há modelos que defendem a influência dos traços pessoais, enquanto outros destacam o papel da motivação, do engajamento e da interação entre líder e equipe. Essas perspectivas mostram que a liderança vai muito além da simples autoridade - ela envolve inspirar, orientar e construir ambientes produtivos e colaborativos (Bass; Riggio, 2024).

Além das teorias tradicionais, abordagens mais contemporâneas analisam como os líderes podem transformar e inovar dentro de suas organizações. Cada modelo carrega ensinamentos valiosos sobre como guiar equipes de maneira eficaz e estratégica. Nos próximos capítulos, essas diferentes perspectivas serão exploradas, entendendo como elas se aplicam à realidade atual e quais lições podem ser extraídas para o desenvolvimento de líderes mais preparados e visionários (Avolio; Gardner, 2024).

### **2.1 A Evolução do Conceito de Liderança e Suas Teorias Fundamentais**

A liderança é um tema que vem sendo constantemente explorado, tornando-se essencial para a eficácia do funcionamento de grupos e organizações. Durante a história, diversas maneiras de abordar esse tema foram desenvolvidas para entender os fatores que levam a avaliação de um líder ser positiva e eficaz. Dentre as teorias que mais se destacaram, existe a teoria dos traços de liderança, a teoria comportamental e a teoria situacional. Cada uma delas considera aspectos e perspectivas diferentes e únicas sobre o perfil dos líderes e sua função (Pereira; Saraiva; Rezende, 2023).

Esses modelos continuam sendo aplicados em diversos setores, orientando a escolha da abordagem mais adequada para o desenvolvimento de líderes e a gestão (Krüger, 2021). O critério de decisão do método ideal deve levar em consideração o ambiente organizacional e os atributos da equipe, reiterando a necessidade de dar mais foco a flexibilidade e adaptação na prática da liderança (Tigre, 2013).

### *2.1.1 Teoria dos traços de liderança*

O primeiro estudioso a abordar essa teoria foi Ralph M. Stogdill. Mas também teve outros estudiosos como Kirkpatrick, Locke, Francis Galton e James McGregor Burns que fizeram suas respectivas colaborações para deixar o estudo mais abundante em detalhes. Essa teoria surgiu no começo do século XX, conhecida como teoria dos traços de liderança, alega que as pessoas têm traços que os acompanham desde seu nascimento que naturalmente as tornam mais capazes de exercer uma função de liderança (Santos, 2022). Em estudos clássicos pode-se identificar as seguintes qualidades como características primordiais para a eficácia de um líder: inteligência, confiança, determinação e integridade (Alexandre, 1993).

Dentre os traços que mais se destacam encontra-se a inteligência, além de ser o atributo mais explorado tende a ter maior reconhecimento no ato de liderar. A eficácia de um líder está bastante ligada à sua capacidade de analisar os diferentes contextos, desenvolver um pensamento crítico e sua capacidade de resolver problemas, dando-o a habilidade de tomarem decisões estratégicas e a capacitação para se adaptarem a diferentes contextos (Pecequilo, 2023).

A inteligência emocional também é uma característica importante, implica em o líder ter disposição para compreender emoções suas e alheias, e ser capaz de gerenciá-las. É necessário para o desenvolvimento dos relacionamentos interpessoais no ambiente, deixando as relações mais sólidas (Costa, 2024).

A autoconfiança também se apresenta como um traço importante pois dá mais poder de convicção para os líderes em suas decisões, além de espelhar o comportamento em seus seguidores que se sentem inspirados. A segurança quando demonstrada nas ações do líder, leva-o a ter uma posição de maior respeito diante de sua equipe (Pecequilo, 2023). Porém é uma característica que, quando usada de forma desequilibrada, pode levar a pessoa a tomar decisões impulsivas, ou agir de forma arrogante.

Para alcançar seus objetivos é imprescindível que o líder também tenha determinação, mesmo quando exposto a situações desafiadoras e adversas. Resiliência é considerada uma capacidade que deve ser inata ao líder, a habilidade de persistir e superar obstáculos garante que seus liderados permaneçam motivados e focados (Costa, 2024). A característica que tem maior valor na liderança é a integridade, ela está diretamente ligada à ética e transparência. Isso garante uma imagem de pessoas confiáveis e justas, fortalecendo a cultura organizacional

e promovendo um contexto em que o ambiente de trabalho se torna saudável (Pecequillo, 2023).

Porém, existem contestações em relação a essa teoria. Pesquisas mais atuais questionam se a liderança só depende das características individuais, ou se outros fatores no contexto social também têm influência (Freire, 2020). Esse pensamento mais contemporâneo dá ênfase à comunicação entre a personalidade do líder e o ambiente organizacional, tendo essa premissa como elemento primordial para o desenvolvimento de um líder eficaz (Santos, 2016).

Outras pesquisas contemporâneas sugerem que as características necessárias para um líder ser considerado eficaz não são fixas, e podem se desenvolver no indivíduo ao longo do tempo, e ele pode buscar aprimoramento. Segundo Walumbwa *et al.* (2022), autenticidade, inteligência emocional e resiliência são os traços mais necessários nos líderes modernos. Santos (2022) enfatiza a capacidade de gerir crises como o grande diferencial para líderes que querem se destacar em ambientes organizacionais dinâmicos.

Apesar da teoria dos traços ser bastante aceita, ela é a menos aplicada atualmente e recebe algumas críticas. Tolfo (2022) fala em como a habilidade de liderar não deve ser reduzida somente às características individuais, outros fatores como contexto e cultura organizacional tendem a ter um papel importante em uma liderança eficaz. Outros estudos mostram a importância da conexão entre as características do líder e o contexto organizacional, essa interação possui um papel crucial na gestão de um líder eficaz (Marchiori, 2024). Esses estudos vêm reforçando a ideia que um líder eficaz não depende somente de características individuais, mas também como elas conversam e se adaptam ao ambiente organizacional.

Dessa forma, ao reconhecer as limitações das abordagens baseadas exclusivamente em traços individuais, abre-se espaço para novas perspectivas que priorizam o comportamento observável dos líderes e sua influência no ambiente organizacional.

## **2.2 Teorias comportamentais**

Com o tempo, pesquisadores começaram a questionar essa visão determinista. Estudos mostraram que não existia um conjunto fixo de traços que garantisse a liderança eficaz em todas as situações. Assim, na década de 1940 e 1950, a Teoria Comportamental da Liderança originou-se como uma resposta às visões anteriores, que destacavam que o indivíduo já nasce com traços inatos de um líder. A eficácia da liderança não depende somente dos atributos

individuais, depende simultaneamente da capacidade de observar e aprender comportamentos importantes para liderar, segundo a teoria comportamental (Tourinho, 2024).

Essa teoria ficou em evidência a partir da década de 1940, a partir de estudos feitos na universidade de Ohio e na Universidade de Michigan. Foram identificados dois movimentos diferentes de liderança, o primeiro busca orientar para tarefas e o segundo orientação para pessoas (Krüger, 2024). Os líderes que tendem a focar na tarefa tem como prioridade a eficiência e produtividade, já os que focam na abordagem que se volta para pessoas tendem a priorizar o bem-estar e a motivação dos liderados.

Nas próximas seções serão abordadas as seguintes teorias comportamentais: Teoria X e Teoria Y, Teoria de Likert e Teoria dos Estilos de Liderança.

### *2.2.1. Teoria X e Teoria Y*

Essas teorias foram apresentadas por Douglas McGregor na década de 1960, e mostra duas perspectivas diferentes sobre o trabalhador, sua natureza e a forma que devem ser gerenciadas. A Teoria X segue a ideia de que os indivíduos são naturalmente preguiçosos e tendem a evitar responsabilidade, sendo necessário assim o constante supervisionamento. A consequência é uma identidade mais autoritária nos líderes, que adotam regras rígidas e estratégias de controle sobre os colaboradores (Chiavenato, 2023).

Em contrapartida a Teoria Y alega o oposto, afirmando que os colaboradores são plenamente capazes de se responsabilizar pela organização de suas tarefas quando colocados em situações favoráveis. O líder, nesse modelo, tende a adotar uma estratégia onde a equipe é mais participativa, isso motiva a autonomia e o desenvolvimento dos funcionários (Krüger, 2024).

### *2.2.2 Teoria de Likert*

Essa teoria foi desenvolvida por Rensis Likert, e é dividida em quatro vertentes de liderança, onde existe uma escala de variação do estilo mais autoritário ao mais participativo.

O Quadro 1, abaixo, apresenta os quatro estilos de liderança em ordem do mais autoritário ao mais participativo e suas respectivas características:

Quadro 1: Estilos de Liderança



1	Autoritário Exploratório	Nesse modelo de liderança, os gestores assumem total controle sobre suas equipes, impondo regras rígidas e adotando uma abordagem pouco aberta ao diálogo. A comunicação tende a ser limitada, e a motivação dos colaboradores é impactada negativamente, resultando em um ambiente organizacional onde a confiança é baixa e o engajamento dos funcionários fica comprometido.
2	Autoritário Benevolente	Apesar de manter uma abordagem autoritária, esse modelo possibilita que os colaboradores tenham alguma influência nas decisões. Contudo, o diálogo dentro da organização ainda é restrito, e a motivação dos funcionários depende principalmente de incentivos e benefícios oferecidos pela liderança.
3	Consultivo	Os gestores seguem uma abordagem mais participativa, considerando as opiniões da equipe e estimulando o envolvimento dos colaboradores nas decisões. O diálogo dentro da organização é mais fluido, e a motivação dos funcionários é fortalecida por meio do reconhecimento e valorização do seu trabalho (
4	Participativo	Considerado o modelo mais eficaz segundo Likert, esse tipo de liderança estimula a participação ativa dos funcionários, fortalecendo um ambiente organizacional pautado pela confiança e pelo trabalho colaborativo. A troca de informações ocorre de forma transparente, e a motivação dos colaboradores se sustenta no engajamento e na valorização de suas contribuições

Fonte: baseado em Krüger (2024) e Tourinho (2024).

A Teoria de Likert ajuda a entender melhor como diferentes estilos de liderança impactam o ambiente de trabalho e a produtividade das equipes. Com o quadro apresentado, foi possível visualizar de maneira clara e organizada os principais aspectos dessa teoria, facilitando a análise e comparação dos modelos propostos. Ao aplicar esses conceitos na gestão empresarial, as organizações podem fortalecer a comunicação interna, aumentar o engajamento dos colaboradores e otimizar seus processos de decisão. Isso contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficiente, onde as pessoas se sentem valorizadas e motivadas a desempenhar suas funções com mais confiança. Assim, a Teoria de Likert continua sendo uma referência importante para quem busca aprimorar a liderança e impulsionar o crescimento organizacional.

### 2.2.3 Teoria dos Estilos de Liderança

A Teoria dos Estilos de Liderança categoriza os líderes em três principais abordagens: autocrática, democrática e liberal (Chiavenato, 2023). Na Liderança Autocrática, o líder centraliza as decisões, conduzindo a equipe de forma mais controlada e direta, sem grande espaço para participação dos colaboradores. Esse estilo pode ser eficaz em situações que exigem respostas rápidas e autoridade clara, mas pode impactar negativamente a motivação dos funcionários, reduzindo o engajamento da equipe (Chiavenato, 2023).

Na liderança democrática, o líder valoriza a participação da equipe na tomada de decisões, criando um ambiente onde as opiniões dos colaboradores são consideradas e incentivadas. Esse estilo promove um clima organizacional mais colaborativo e criativo, sendo ideal para empresas que buscam inovação e alto nível de engajamento dos funcionários (Tourinho, 2024).

Na Liderança Liberal, o gestor oferece total autonomia à equipe, permitindo que os profissionais tomem decisões sem interferência direta. Esse modelo pode ser eficiente em grupos altamente capacitados e autogerenciáveis, mas pode gerar desorganização e falta de direcionamento em ambientes que exigem maior controle e estrutura (Krüger, 2024).

Essa abordagem mais permissiva, embora funcione bem em contextos específicos, levantou discussões sobre os limites da autonomia e evidenciou a necessidade de adaptação às realidades organizacionais, o que abriu caminho para o surgimento de modelos que valorizam a flexibilidade do líder diante de diferentes cenários (Tigre, 2013).

## **2.3 Teorias Situacionais de Liderança**

As teorias situacionais de liderança chegaram como uma maneira de evidenciar a flexibilidade do líder. É importante entender que todos os estilos de liderança são eficazes, porém o líder tem que ter capacidade de adaptar a sua escolha de estilo ao ambiente organizacional que ele está inserido e as características de sua equipe (Santos, 2022).

Indo contra o movimento das teorias tradicionais, que defendiam que existiam características específicas para uma pessoa se tornar um líder eficaz, as abordagens situacionais levam em consideração outros aspectos como o ambiente organizacional e a maturidade da equipe. Esses agentes são necessários para a decisão do estilo de liderança mais conveniente. Essa abordagem tem repercutido nas organizações modernas, pois proporciona um dinamismo melhor, além de ser uma técnica mais responsiva, que tende a atender melhor às necessidades atuais (Pantoja, 2023).

Nas próximas seções serão abordadas as seguintes teorias situacionais: Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard, Teoria Contingencial de Fiedler e Teoria do Caminho-Meta de House.

### *2.3.1 Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard*

Desenvolvida por Paul Hersey e Kenneth Blanchard, a teoria da liderança situacional indica que o estilo dos líderes deve se adaptar ao nível de maturidade de seus liderados. Essa

teoria também classifica o nível de maturidade em quatro categorias. A partir da identificação do nível de maturidade da equipe, eles identificaram quatro estilos de liderança (Hersey; Blanchard, 2024).

O grupo de colaboradores que se encontra na categoria de baixa maturidade são aqueles que não têm capacidade suficiente para executar as tarefas. Para esse grupo o estilo Diretivo é o mais ideal, precisando assim de uma liderança atenta a entregar direções mais detalhadas sobre os processos, e a necessidade de supervisionamento maior (Hersey; Blanchard, 2024).

Os colaboradores que estão no segundo grupo, o de maturidade moderadamente baixa, se caracterizam por ter o fator motivação, mas ainda carecem de conhecimento para desempenhar seus papéis. Nesse contexto é necessário que o líder assuma o estilo treinador, que ofereça suporte e busque treinar seus funcionários para que eles desenvolvam as competências necessárias para finalizar o trabalho individualmente (Hersey; Blanchard, 2024).

O terceiro grupo, os colaboradores com maturidade moderadamente alta, são bem capacitados para executar as tarefas necessárias, porém necessitam suporte para construir confiança e autonomia. Nesse caso, o líder deve atuar como um facilitador, incentivando seus liderados, para que os mesmos sejam capazes de participar ativamente dos processos e nas tomadas de decisões, assumindo o estilo Participativo segundo Hersey e Blanchard (2024).

O último grupo, categorizado como alta maturidade, são caracterizados pelos funcionários extremamente capacitados, que conseguem executar um bom trabalho sem a necessidade de supervisão frequente. Nesse caso o líder assume a postura de delegar responsabilidades, podendo confiar nos seus consultores (Walumbwa, 2023). Essa teoria ajuda o líder a adaptar sua estratégia de acordo com o nível de desenvolvimento de seus liderados para promover um ambiente organizacional mais funcional e eficaz (Hersey; Blanchard, 2024).

### *2.3.2. Teoria Contingencial de Fiedler*

A Teoria Contingencial de Fiedler defende que a liderança não é uma fórmula fixa, mas sim um processo que depende da interação entre o estilo do líder e a situação organizacional. Em outras palavras, um bom líder não segue um único modelo de gestão; ele ajusta sua abordagem conforme o contexto e as necessidades da equipe (Hamilton, 2024).

Fiedler (2023) identificou dois principais perfis de liderança: orientados para tarefas e orientados para relacionamentos. Os líderes focados em tarefas priorizam a eficiência e a execução das atividades, enquanto aqueles voltados para relacionamentos buscam fortalecer os laços interpessoais e motivar a equipe. Para ajudar a definir qual tipo de liderança é mais adequado para cada situação, o autor criou a Escala do Colaborador Menos Preferido (*Least Preferred Coworker*). Essa escala avalia a maneira como um líder percebe seus colaboradores menos favoritos, classificando-os em uma pontuação que indica sua tendência a ser mais diretivo ou mais relacional.

Além disso, a teoria identifica três fatores situacionais que afetam a eficácia do líder: relações líder-membro, estrutura da tarefa e poder do cargo. Quando esses fatores favorecem o líder, ele tem maior controle sobre a situação e pode aplicar seu estilo de liderança com sucesso. No entanto, em ambientes mais desafiadores, a liderança pode enfrentar dificuldades para alcançar os objetivos organizacionais (Santos, 2022).

Pesquisas recentes demonstram que a Teoria Contingencial de Fiedler continua relevante no mundo corporativo atual, especialmente em ambientes que passam por rápidas transformações. A capacidade de um líder de ajustar sua abordagem conforme o cenário pode impactar diretamente o desempenho da equipe e seu engajamento (Silva; Oliveira, 2023). Assim, compreender essa teoria e saber aplicá-la pode ser um diferencial importante para gestores que buscam melhorar a dinâmica organizacional.

### 2.3.3. Teoria do Caminho-Meta de House

A Teoria do Caminho-Meta, desenvolvida por Robert House, propõe que o papel do líder é facilitar o caminho para que os subordinados alcancem seus objetivos, removendo obstáculos e fornecendo suporte adequado. Essa abordagem enfatiza que a eficácia da liderança depende da capacidade do líder de ajustar seu comportamento conforme as necessidades dos funcionários e as demandas do ambiente organizacional (House, 1971).

Segundo o autor, existem quatro estilos de liderança dentro dessa teoria: diretivo, apoiante, participativo e orientado para conquistas. O estilo diretivo é caracterizado por instruções claras e estruturação das tarefas, sendo mais eficaz em ambientes de alta incerteza. O estilo apoiante foca no bem-estar dos funcionários, criando um ambiente de trabalho mais acolhedor. O estilo participativo envolve os subordinados na tomada de decisões, aumentando o engajamento e a motivação. Por fim, o estilo orientado para conquistas desafia os

funcionários a atingirem altos padrões de desempenho, incentivando a inovação e a excelência (House, 1971).

Estudos recentes indicam que a Teoria do Caminho-Meta continua sendo relevante na gestão contemporânea, especialmente em organizações que buscam maior flexibilidade e adaptação às mudanças do mercado. Pesquisas demonstram que líderes que aplicam essa abordagem tendem a melhorar o desempenho da equipe e aumentar a satisfação dos funcionários (House, 1971).

Diante da relevância contínua das abordagens situacionais, surge a necessidade de compreender modelos ainda mais dinâmicos e inspiradores, que posicionam o líder como agente ativo de transformação dentro das organizações, abrindo espaço para as chamadas teorias emergentes de liderança (Michaud, 2025).

## **2.4 Teorias Emergentes de Liderança**

Outra abordagem bastante utilizada, que vem recebendo cada vez mais destaque na área de gestão organizacional, trazendo um ponto de vista onde os líderes têm participação direta como influenciadores de sua equipe, trazendo mudanças estratégicas, são as teorias emergentes de liderança. Entre as principais teorias emergentes, destacam-se a liderança transacional, transformacional, carismática e visionária, cada uma delas traz uma visão única sobre a atuação dos líderes e suas funções (Maciel, 2023).

Esses modelos seguem sendo analisados e utilizados em vários contextos organizacionais, exercendo influência nos padrões de gestão e desenvolvimento de líderes. A decisão da conduta que mais se adapta vai depender das circunstâncias em que a organização está inserida e dos atributos da equipe, o que reforça a necessidade de um líder objetivo, dinâmico e que tenha facilidade em adaptar a diferentes situações (Castrillón, 2024).

Serão apresentadas nesta seção as seguintes teorias: Teorias da Liderança Transacional, Teorias da Liderança Transformacional, Teoria da Liderança Carismática e Teoria da Liderança Visionária.

### *2.4.1. Teorias da Liderança Transacional*

Essa teoria de liderança segue um modelo no qual existe uma troca entre líder e liderado. Nesse cenário o líder ele cria um sistema de recompensas e punições para garantir

que seus subordinados façam o que é do seu agrado e consiga alcançar os seus objetivos. É um modelo que realça a estrutura, regras e eficiência. Empresas que precisam exercer maior controle e previsibilidade tendem a utilizar mais esse modelo de liderança (Bass, 2023).

Existem três características que se destacam dentro desse molde de liderança. A primeira delas visa focar nas metas e nos resultados, o líder determina objetivos claros e trabalha como um supervisor para ter mais controle sobre o desempenho dos subordinados. A segunda é o sistema de recompensas e punições, que visam causar estímulos positivos e negativos que tendem a favorecer a produtividade da equipe. E a terceira característica é a hierarquia bem definida, nesse caso a empresa utiliza um organograma vertical, onde a comunicação entre o líder e o liderado se limita a demandas vindo do topo da pirâmide, os liderados tendem a ter pouco espaço na tomada de decisão (Bass, 2023).

Essa teoria pode funcionar bem em organizações bem estruturadas e com ambiente estáveis, porém esse tipo de molde limita a criatividade dos colaboradores, tornando um molde menos adequado ao contexto atual, com organizações que visam transformação e crescimento contínuo (Bass, 2023).

#### *2.4.2. Teorias da Liderança Transformacional*

A liderança transformacional foi proposta por Bernard Bass e destaca o papel do líder como um agente de inspiração e motivação para seus seguidores, impulsionando mudanças significativas dentro da organização. Esse modelo de liderança é amplamente adotado por empresas que buscam inovação e crescimento sustentável, pois estimula a criatividade, fortalece a cultura organizacional e melhora o desempenho dos colaboradores (Bass, 2023).

Uma das principais características dessa abordagem é a visão inspiradora do líder, que estabelece um propósito claro e incentiva sua equipe a perseguir objetivos ambiciosos. Além disso, há um forte estímulo intelectual, onde os colaboradores são incentivados a pensar de forma crítica e buscar soluções inovadoras para os desafios organizacionais. Outro elemento essencial é a consideração individualizada, pois os líderes transformacionais se preocupam com o desenvolvimento pessoal de cada funcionário, promovendo um ambiente organizacional que valoriza o aprendizado e o crescimento profissional (Bass, 2023).

Estudos indicam que a liderança transformacional está diretamente relacionada a maior engajamento dos funcionários, aumento da produtividade e fortalecimento da cultura organizacional (Bass, 2023). Empresas como Google e Tesla são exemplos de organizações

que adotam esse modelo para estimular a inovação e a evolução contínua, garantindo um ambiente de trabalho dinâmico e orientado para o futuro.

#### *2.4.3. Teoria da Liderança Carismática*

A liderança carismática é fundamentada na capacidade do líder de inspirar e influenciar seus seguidores por meio de sua personalidade e presença marcante. Esse modelo foi amplamente estudado por Max Weber, que identificou o carisma como um fator essencial para o exercício eficaz da liderança (Maciel, 2023).

Um dos aspectos mais distintivos dessa abordagem é a presença marcante do líder, que constrói uma identidade forte e consegue mobilizar seus seguidores em torno de uma visão clara e inspiradora. Além disso, a habilidade de comunicação é um elemento crucial, pois os líderes carismáticos utilizam discursos persuasivos para engajar e motivar suas equipes, criando um ambiente de entusiasmo e propósito compartilhado. Outro fator significativo é a influência emocional, que permite ao líder estabelecer conexões profundas com seus colaboradores, gerando lealdade e comprometimento. Esse tipo de liderança tende a fortalecer a coesão do grupo e impulsionar o desempenho organizacional, especialmente em momentos de mudança e transformação (Maciel, 2023).

Embora seja um modelo poderoso, a liderança carismática também apresenta desafios. Um dos principais riscos é a dependência excessiva do líder, o que pode tornar a equipe vulnerável quando esse líder deixa a organização. Além disso, a sucessão pode ser complexa, uma vez que o carisma é uma característica pessoal difícil de ser replicada ou transferida (Maciel, 2023).

#### *2.4.4. Teoria da Liderança Visionária*

A liderança visionária é definida pela habilidade do líder de antecipar tendências e desenvolver estratégias inovadoras, direcionando a organização para um futuro promissor. Esse modelo de liderança é especialmente relevante em mercados dinâmicos e altamente competitivos, onde a capacidade de adaptação e inovação são essenciais para a sobrevivência empresarial (Castrillón, 2024).

Uma das principais características da liderança visionária é o foco no futuro, permitindo que o líder estabeleça estratégias de longo prazo, antecipando mudanças no cenário econômico e tecnológico. Além disso, essa abordagem incentiva a capacidade de

inovação, estimulando a criatividade da equipe e a busca constante por novas oportunidades. Outro elemento fundamental é a influência estratégica, que ajuda a construir uma cultura organizacional voltada para o crescimento e adaptação, garantindo que a empresa se mantenha relevante no mercado (Castrillón, 2024).

Grandes corporações, como Apple e Amazon, são exemplos de organizações que adotam a liderança visionária para fortalecer sua posição global, inovando constantemente e antecipando as demandas dos consumidores. Esse tipo de liderança tem sido amplamente estudado e aplicado em ambientes corporativos, servindo como um diferencial competitivo para empresas que desejam se destacar e evoluir de forma sustentável (Castrillón, 2024).



### 3 MÉTODO

Em relação a natureza, esta pesquisa consiste em uma pesquisa aplicada. Esse tipo de pesquisa é caracterizado pelo interesse prático, ou seja, que os resultados encontrados sejam utilizados e aplicados para solucionar problemas que acontecem na realidade (Marconi; Lakatos, 2017). De acordo com esses autores, pesquisas aplicadas são aquelas cujo objetivo principal é trazer soluções práticas para desafios do mundo empresarial e organizacional.

Para atingir os objetivos propostos, optou-se por uma abordagem qualitativa. Segundo Denzin (2006), a pesquisa qualitativa é uma ferramenta de investigação que explora profundamente o mundo social, permitindo ao pesquisador captar a complexidade das experiências humanas.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva. Conforme Cervo, Bervian e Silva (2007), a pesquisa descritiva tem o propósito de observar e registrar fenômenos sem interferências, analisando e correlacionando dados para oferecer um panorama detalhado da realidade estudada. Quanto aos meios, foi realizado um estudo de caso. A empresa objeto deste estudo é a Sonofacil Colchões, localizada na cidade de Recife e região metropolitana. A escolha desta empresa se deu por conveniência, pois a pesquisadora trabalha nesta empresa.

A coleta de dados aconteceu por meio de observação participante e entrevista semi-estruturada. A observação participante possibilita ao pesquisador interpretar os fenômenos sociais a partir do ponto de vista dos indivíduos envolvidos, permitindo uma análise mais detalhada e inserida no contexto (Angrosino, 2009). A entrevista semiestruturada na pesquisa qualitativa possibilita ao pesquisador abordar diferentes temas com liberdade, mantendo um roteiro central, mas permitindo aprofundamento conforme a necessidade da investigação (Castro; Oliveira, 2022).

A entrevista foi realizada no dia 14 de maio de 2025 e foi previamente combinada com os participantes da equipe administrativa da empresa. O roteiro de entrevista aplicado continha onze perguntas (apêndice A) com respostas pré-definidas. Contudo, os funcionários entrevistados podiam comentar sobre a pergunta.

A empresa conta com um organograma enxuto, possui dois líderes e donos que estão sempre participando das atividades da empresa, cinco funcionários que trabalham nos setores administrativos que envolve as principais decisões que são responsáveis pelo recursos humanos (RH), logística, compra de mercadorias, vendas e financeiro respectivamente. Além disso, possui dezesseis funcionários que trabalham como vendedores ou entregadores. Para compreender a percepção dos funcionários sobre a nova liderança, a comunicação interna, a

estrutura organizacional e as expectativas futuras, foram realizadas entrevistas com os colaboradores do setor administrativo. Essa escolha se deu porque esses profissionais estão diretamente envolvidos nos processos operacionais e, recentemente, ganharam maior poder decisório na empresa. O critério para a escolha dos sujeitos entrevistados foi por conveniência, considerando a proximidade dos funcionários do setor administrativo com os líderes, e pelo fato de grande parte dos processos que vem apresentando problemas estarem na área administrativa da empresa.

As entrevistas foram semiestruturadas, contendo onze perguntas que abordavam temas essenciais para entender os impactos da transição de liderança. As respostas eram previamente definidas dentro de um conjunto de alternativas, mas ao final de cada pergunta foi oferecido espaço para que os funcionários compartilhassem opiniões e experiências mais detalhadas. Essa abordagem garantiu que cada participante pudesse expressar não apenas sua percepção objetiva, mas também sentimentos e observações sobre sua rotina na empresa.

Após a coleta das respostas, foi realizada uma análise de conteúdo, permitindo identificar padrões nas falas dos entrevistados. As respostas foram organizadas conforme os temas abordados, possibilitando uma visão clara dos principais pontos positivos e desafios enfrentados pelos funcionários. Durante o processo, foram analisadas semelhanças e diferenças entre as respostas, destacando aspectos como a adaptação à nova liderança, dificuldades na comunicação interna e expectativas em relação ao futuro da empresa.

Além disso, foi observado o impacto da mudança nos diferentes setores e como cada funcionário vivenciou essa transição. O objetivo dessa análise foi entender não apenas as opiniões individuais, mas também os reflexos da nova gestão sobre a dinâmica interna da empresa. Os relatos fornecem insights valiosos para possíveis melhorias, especialmente no alinhamento entre líderes e colaboradores e na construção de uma comunicação mais clara e eficiente dentro da organização.

## 4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Descrição do caso: Sonofacil Colchões

A Sonofacil colchões é uma empresa consolidada no mercado, que atua há mais de 30 anos na comercialização de produtos voltados para o conforto e a qualidade do sono. Com um forte compromisso em oferecer soluções para diferentes necessidades, a Sonofácil se destaca por disponibilizar uma ampla variedade de colchões de diversas marcas renomadas, como Ortobom e Reconflex, atendendo desde clientes da classe C, que buscam custo-benefício, até consumidores da classe A, que desejam produtos de alta sofisticação.

A empresa começou suas atividades no ano de 1991, com uma única loja localizada no bairro de Afogados, na zona leste de Recife, e foi expandindo suas lojas pela região metropolitana. Hoje, conta com sete lojas espalhadas pelo Recife e região metropolitana, além de contar com um estoque central e frota própria para executar suas entregas. Ao longo dos anos, a Sonofacil Colchões construiu um nome respeitado no setor, sendo reconhecida pela qualidade dos produtos oferecidos e pelo atendimento especializado.

Em toda a história da empresa, ela só passou por uma mudança de liderança quando ainda se limitava a uma loja, o que facilitou a transição da gestão, e não houve problemas de adaptação. Porém, mais recentemente a empresa teve que passar por sua segunda mudança de gestão, após o falecimento do antigo dono.

A Sonofácil Colchões é uma organização familiar e enfrenta um dos momentos mais desafiadores de sua história. A companhia sempre operou sob um modelo de gestão autoritário exploratório segundo a teoria de Likert, o gestor assumia total controle sobre seus subordinados. A comunicação era limitada, e a motivação dos colaboradores era afetada negativamente, porém existia um fator de equilíbrio que era a figura carismática do dono, que conquistava o respeito e admiração da equipe. Com sua ausência, a organização agora lida com a necessidade de adaptação, reorganização e construção de uma nova identidade gerencial.

Atualmente, a empresa é liderada por dois filhos do fundador, que buscam modernizar o modelo de gestão e se afastar do estilo tradicional anteriormente adotado. Também usando a teoria de Likert para definir um método de liderança, a empresa atualmente conta com o modelo consultivo, onde os gestores seguem uma abordagem mais participativa, considerando as opiniões da equipe e estimulando o envolvimento dos colaboradores nas decisões. Porém o diálogo dentro da organização deveria ser mais fluido, assim como a motivação dos

funcionários deveria ser maior, o que está sendo bem desafiador devido a dificuldades na comunicação entre os novos líderes e a necessidade de estruturar melhor os processos internos. Apesar do ambiente organizacional harmonioso, há sinais claros de que ajustes estratégicos e regulatórios são necessários para garantir estabilidade antes de planejar uma futura expansão.

A companhia tem sua sede administrativa do galpão central, onde a raiz dos problemas administrativos vem ganhando força e acaba refletindo na grande maioria dos processos da empresa. A empresa possui um organograma muito enxuto. Atualmente a equipe administrativa conta com os dois administradores que ocuparam o lugar do antigo dono e cinco funcionários responsáveis pelos seguintes setores: logística, compra de mercadoria, recursos humanos, financeiro e vendas. A empresa ainda conta com outros 16 funcionários que ocupam as atividades de vendedores e de entregadores.

#### **4.2 Perfil dos entrevistados**

Neste trabalho optou-se por entrevistar os funcionários do setor administrativo da empresa, pois eles estão diretamente envolvidos nos processos operacionais e mais recentemente estão tendo mais poder decisório. Esses funcionários também trabalham diretamente com a liderança da organização, ao contrário dos funcionários da base da pirâmide.

Ambos os funcionários não quiseram ter seus nomes divulgados, então em respeito aos mesmos eles serão diferenciados pelo setor que cada um ocupa. Foram feitas um total de onze perguntas envolvendo: percepção da nova liderança, comunicação interna, organização e estrutura interna e adaptação e perspectivas futuras. Todas possuíam respostas definidas, e ao final de todas elas abriu-se a possibilidade de o funcionário opinar sobre.

Na equipe do setor de compras, contamos com um profissional experiente, formado em Administração, de 35 anos, que atua na empresa há 9 anos, trazendo conhecimento estratégico para garantir negociações eficientes e abastecimento adequado.

No setor de vendas, temos um colaborador dedicado que iniciou sua trajetória como vendedor e, devido ao seu desempenho, foi promovido para sua função atual. Com 5 anos na empresa, sendo 2 na área de vendas, ele ainda não possui formação acadêmica, mas está cursando Psicologia, buscando aprimorar suas habilidades interpessoais e de negociação.

O setor financeiro é liderado por uma profissional de 31 anos, formada em Administração, que já desempenhou diversas funções ao longo de seus 7 anos na empresa.

Sua experiência diversificada a levou a se estabelecer na área financeira, onde aplica seu conhecimento de forma estratégica.

No setor de logística, temos um colaborador altamente experiente, com 15 anos dedicados à área. Aos 55 anos, ele pode não possuir formação acadêmica, mas sua competência e conhecimento prático o destacaram, sendo reconhecido pelo antigo dono e colocado na posição atual devido à sua expertise.

Por fim, no setor de Recursos Humanos, contamos com uma profissional de 32 anos, formada em Contabilidade, que ao longo de sua trajetória se especializou em RH. Há 6 anos, exerce sua função na empresa, trazendo um olhar estratégico para o desenvolvimento e gestão de pessoas.

#### **4.3 Percepção sobre a nova liderança**

A primeira seção referente à percepção sobre a liderança iniciou-se com pergunta em relação à transição de liderança, qual a avaliação que cada um dos funcionários dava para a modificação de liderança, as alternativas dispostas eram: muito positiva, positiva, neutra, negativa e muito negativa.

Os funcionários responsáveis pelo setor de vendas, financeiros e de compras de mercadoria responderam que consideram a transição positiva. A funcionária responsável pelo financeiro completou que apesar de estarem tendo muitos problemas considera a mudança positiva porque se sente mais motivada a trabalhar tendo espaço maior de fala e poder de opinar. Já os responsáveis pelo setor de RH e de logística consideraram a mudança de liderança neutra. A responsável pelo RH manifestou descontentamento com algumas decisões que não estavam bem alinhadas e acabava causando confusão em mais de um setor, também pontuou que se sente bem em ter maior poder de opinar, mas que diante do cenário geral ainda considera a mudança neutra.

Quando perguntado se a liderança fornecia instruções claras e orientações para os colaboradores, apenas o responsável pelo setor de logística respondeu frequentemente, todos os outros colaboradores responderam às vezes. O profissional de logística disse que as suas funções não tiveram grandes mudanças após a mudança de liderança, o que não gerou tantos problemas, porém os outros colaboradores afirmaram que por terem sofrido maiores ajustes sentiram a necessidade de instruções mais detalhadas, e que nem sempre era dado.

A terceira pergunta da entrevista foi em relação ao estilo de liderança, um comparativo em relação a atual liderança e a anterior, foram dadas as seguintes alternativas: mais

estruturado, mais participativo e aberto, menos definido e claro e pouco eficiente até o momento. Nessa questão todos concordaram que a liderança atual está escolhendo um caminho mais participativo e aberto. A responsável do RH completou que apesar de ter muita admiração pelo líder anterior, ele era uma figura mais distante e que só entregava ordens através de terceiros, a atual liderança está mais presente no dia a dia da empresa, e sempre busca ver outros pontos de vista para melhorar os processos perguntando aos colaboradores a opinião deles.

#### **4.4 Comunicação interna**

A segunda seção da entrevista, que contava com perguntas que buscavam analisar a comunicação interna, começou com a seguinte questão: A comunicação entre líderes e funcionários da empresa é clara e eficaz? Todos os colaboradores afirmaram que às vezes. A funcionária do setor financeiro relatou que muitas das vezes processos eram definidos entre os líderes, mas que em alguns casos aparentava não ter sido entendido por ambos, o líder porta voz das mudanças passava as coordenadas para o restante dos funcionários do setor administrativo, e nota-se uma diferença de cobrança por parte do líder que não conduziu as coordenadas, gerando desconforto. O funcionário responsável pelas compras de mercadoria citou uma situação em que foi pedido para o mesmo pelo “líder A” para ele comprar um determinado produto para estocar, e após a compra o “líder B” reclamou que havia muito estoque deste produto que na verdade era pra ter agendado a compra para o próximo mês, mostrando que entre os próprios líderes há uma falta de entendimento na comunicação.

A pergunta seguinte questionava os funcionários sobre os feedbacks fornecidos acerca dos processos internos. Os funcionários do setor de vendas, compras e de RH responderam apenas quando há problemas. A funcionária do RH mostrou descontentamento, afirmando que gostaria de ser reconhecida também pelo trabalho positivo, e que às vezes sente que só é chamada atenção. O funcionário do setor de vendas expressou que apesar de só receber feedback quando negativo, não vê isso como um problema. Os outros dois funcionários responsáveis pelo financeiro e pela logística responderam que não tem feedbacks claros. O funcionário da logística completou que por conta disso, fica sem saber se está fazendo um bom trabalho ou não.

Quando perguntado se existia dificuldades em alinhamento e consenso dos novos líderes, em unanimidade todos responderam que “sim, ocasionalmente”. A funcionária do setor financeiro pontuou que esse era o maior problema da empresa atualmente, a falta de

entendimento entre os líderes. A responsável do RH falou que os problemas de comunicação só não atrapalhavam os processos que estavam bem consolidados desde a antiga gestão.

#### **4.5 Organização e estrutura interna**

Na terceira seção foram feitas perguntas relacionadas a organização e estrutura interna. Quando perguntado se a empresa possui processos bem estruturados e definidos para cada área, a responsável pelo RH respondeu “parcialmente estruturados”. Ela afirmou que desde a mudança de liderança o setor de RH é que teve maiores mudanças, consequentemente os processos tiveram que ser redefinidos e por falta de instruções claras ela sente que falta um longo caminho para os processos serem considerados bem estruturados. O restante dos funcionários respondeu que os processos eram bem definidos, porém sentiam a necessidade de ajustes.

Quando perguntado se existia dificuldade na execução das tarefas devido à falta de direcionamento da liderança, apenas o funcionário da logística respondeu que não havia dificuldades, todos os outros responderam que ocasionalmente existia dificuldade. Quando questionado por que ele era o único que não sentia dificuldade, o mesmo informou que no setor de logística não houve alteração nos processos.

A última pergunta desta seção foi referente ao julgamento dos funcionários, se eles acreditavam que melhorias na estrutura organizacional ajudariam na estabilidade da empresa. Todos responderam que é necessário mudanças em todos os setores, porém completaram que julgam alguns setores mais urgentes que outros, e acreditam que isso ajudaria na estabilidade da empresa.

#### **4.6 Adaptação e perspectivas futuras**

Para finalizar a entrevista foram feitas duas perguntas sobre a adaptação e perspectivas futuras, em ambas as perguntas as respostas coincidiram. A primeira pergunta feita foi se o novo modelo de gestão está ajudando a empresa a se adaptar ao mercado e aos desafios internos. Todos escolheram a alternativa “sim, em parte”. A funcionária do financeiro opinou dizendo que apesar da antiga gestão estar mostrando resultados positivos para empresa, a longo prazo poderiam resultar em problemas sérios considerando as mudanças do mercado atual.

A segunda pergunta feita foi se os funcionários sentiam que a empresa precisa de mudanças estratégicas para estabilizar a gestão, e todos concordaram que sim, mas de forma gradual. A responsável do RH pontuou que pelo setor dela estar sofrendo maiores mudanças ela tende a ver com uma perspectiva mais negativa, mas que quando considerado o panorama geral da empresa, existem sim mudanças a serem feitas, mas que não precisam ser drásticas e nem devem acontecer de um dia para o outro, que uma melhor comunicação entre os líderes já resolveria a maioria dos problemas que ela encontrava na organização.

#### **4.7 Análise e recomendações**

A organização analisada está passando por uma transição de liderança que, embora vista de maneira positiva por parte dos colaboradores, tem gerado desafios internos que precisam ser resolvidos para garantir maior eficiência operacional. Com base na entrevista realizada, é possível identificar seis principais problemas que impactam o funcionamento da empresa.

Um dos problemas mais críticos é a falta de consenso entre os líderes. A liderança compartilhada entre os dois filhos tem gerado dificuldades na definição de um consenso estratégico, tornando a comunicação um fator crítico a ser trabalhado. A comunicação entre eles é falha, o que leva a decisões desencontradas e confusas. Isso afeta diretamente os funcionários, que recebem instruções contraditórias e precisam lidar com problemas operacionais causados por essa desorganização.

Além da comunicação falha entre os gestores, os colaboradores também enfrentam dificuldades para obter instruções claras. O antigo modelo autocrático era sustentado pela presença marcante do fundador. A nova liderança, ao tentar se afastar desse padrão, enfrenta dificuldades para definir estratégias claras e coerentes na tomada de decisões. As mudanças e decisões da liderança nem sempre são bem explicadas, resultando em interpretações diferentes dentro dos setores e prejudicando o andamento dos processos.

A forma como os feedbacks são fornecidos é outro ponto de atenção. Muitos funcionários só recebem retorno sobre o seu trabalho quando cometem erros, sem reconhecimento pelas tarefas bem executadas. Isso gera um ambiente pouco motivador e pode afetar o desempenho geral da equipe.

A mudança de liderança impactou diretamente alguns setores, especialmente o RH, que passou por modificações significativas. A redefinição de processos nesse setor ainda está



em andamento, e a falta de diretrizes claras dificulta a adaptação dos colaboradores às novas exigências.

Os funcionários que tiveram seus processos alterados sentem dificuldades ocasionais na execução de suas tarefas por falta de orientação mais precisa. Apesar do ambiente ser harmonioso, há demandas organizacionais que precisam ser reguladas para melhorar a eficiência e o desempenho da equipe. Apenas o setor de logística não enfrenta esse problema, pois seus procedimentos permaneceram os mesmos após a mudança de liderança.

Apesar dos desafios, os colaboradores percebem que a nova gestão tem potencial para ajudar a empresa a se adaptar ao mercado e aos desafios internos, desde que as mudanças sejam feitas de forma gradual. Melhorar a comunicação entre os líderes já resolveria grande parte dos problemas.

A Sonoleve Colchões está passando por um momento de reorganização, e a Teoria Situacional da Liderança, desenvolvida por Paul Hersey e Kenneth Blanchard, pode ser um grande aliado nesse processo. Essa abordagem reconhece que não existe um único estilo de liderança ideal, e que os gestores precisam adaptar sua forma de conduzir a equipe de acordo com o nível de experiência e preparo dos funcionários (Hersey; Blanchard, 2024). Isso faz todo sentido para a Sonoleve, considerando os desafios que a empresa enfrenta, como problemas de comunicação interna, falta de alinhamento entre os líderes e dificuldades na execução das tarefas devido à ausência de diretrizes claras.

A nova gestão tem adotado um modelo mais participativo, o que pode ser muito positivo para a empresa, desde que essa abordagem seja bem estruturada e adaptada às realidades de cada setor. Enquanto áreas mais organizadas, como a logística, podem operar bem com autonomia e delegação, setores que passaram por mudanças mais profundas, como o RH, precisam de uma liderança mais direta, com orientação e suporte mais próximo. Isso garantirá que todos consigam se adaptar sem se sentirem desamparados.

Outro ponto crucial é a comunicação interna, que precisa ser mais clara e estruturada para evitar confusões e garantir que os funcionários estejam alinhados com as decisões da liderança. Além disso, um sistema de feedback equilibrado faz toda a diferença. Muitos colaboradores relataram que só recebem retorno quando cometem erros, mas o reconhecimento pelo trabalho bem-feito é essencial para manter a motivação e o engajamento da equipe.

Para que essa mudança aconteça de forma eficiente, a Sonoleve pode seguir um plano de ação bem estruturado. O primeiro passo é capacitar os líderes, oferecendo treinamentos sobre a Teoria Situacional da Liderança, ajudando-os a ajustar suas abordagens de acordo com

as necessidades dos funcionários. Depois, é importante entender o nível de maturidade de cada equipe para definir o tipo de suporte necessário em cada setor. Reuniões periódicas entre líderes e funcionários podem ajudar a manter todos alinhados e garantir que as informações cheguem corretamente a cada departamento.

Além disso, um programa de feedback contínuo pode fortalecer o relacionamento entre líderes e colaboradores, promovendo uma cultura mais colaborativa e estimulante. Se essas iniciativas forem acompanhadas e ajustadas conforme necessário, a empresa pode evoluir de forma consistente e organizada.

Ao adotar essas mudanças, a Sonoleve tem grandes chances de fortalecer sua comunicação interna, melhorar a relação entre seus gestores e criar um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso. Com isso, a transição de liderança será mais suave e eficiente, garantindo um futuro mais estável para a empresa e seus funcionários.

## 5 CONCLUSÕES

Ao longo dos anos, as teorias de liderança passaram por grandes transformações, influenciando a maneira como empresas gerenciam suas equipes e tomam decisões estratégicas. Desde os primeiros estudos focados em traços e estilos de liderança até abordagens mais atuais, como a situacional e a transformacional, cada modelo trouxe perspectivas valiosas sobre o papel do líder e seu impacto no desempenho organizacional. Essas teorias ajudaram a aprimorar estratégias de gestão, levando em conta fatores essenciais como motivação dos funcionários, cultura corporativa e os desafios específicos de cada empresa.

Mais do que simplesmente classificar estilos de liderança, essas teorias oferecem ferramentas práticas que podem ser adaptadas conforme as necessidades de cada organização. A diversidade de modelos de liderança mostra que não existe uma fórmula única para liderar, mas sim a importância de ajustar a abordagem de acordo com as demandas da equipe e do ambiente de trabalho. Esse pensamento se encaixa perfeitamente no mundo corporativo atual, que exige líderes flexíveis, capazes de tomar decisões estratégicas e engajar seus colaboradores de forma eficaz.

A escolha da melhor teoria de liderança depende de diversos fatores, como o perfil da equipe, os objetivos da empresa, o nível de autonomia dos colaboradores e o cenário externo. Não há um modelo universal que funcione em todas as situações, o que torna essencial que gestores compreendam e adaptem diferentes abordagens conforme sua realidade. Um líder eficaz não segue uma única receita, mas sim equilibrar diferentes estratégias para atender às particularidades da empresa e superar desafios.

Com o avanço das pesquisas sobre liderança, os gestores têm à disposição um conjunto cada vez mais sofisticado de práticas e conceitos, o que contribui para a construção de ambientes de trabalho mais colaborativos e produtivos. À medida que o mercado evolui, a liderança também precisa se reinventar, ajustando métodos para atender às novas demandas do mundo contemporâneo. Por isso, o estudo contínuo sobre liderança se mantém como um pilar fundamental para o sucesso organizacional, garantindo que os líderes possam inspirar, motivar e conduzir suas equipes com excelência.

Diante dos desafios identificados, aplicar a Teoria Situacional da Liderança representa uma estratégia essencial para conduzir a transição da Sonoleve Colchões de forma eficiente e estruturada. A empresa tem grande potencial para se adaptar às novas demandas do mercado,

mas para isso, é fundamental que os líderes aprimorem a comunicação, estabeleçam diretrizes mais claras e fortaleçam o alinhamento estratégico entre os setores.

Ao reconhecer que a liderança eficaz não depende de um único modelo, mas sim da capacidade de adaptação às circunstâncias e ao perfil dos colaboradores, a empresa pode alcançar maior engajamento e melhores resultados. A implementação de um sistema de feedback equilibrado e a realização de treinamentos contínuos serão fundamentais para consolidar uma cultura colaborativa e eficiente.

Essas mudanças permitirão que a Sonoleve Colchões estruture sua nova gestão de forma gradual e sustentável, criando um ambiente harmonioso e produtivo. A transição de liderança não precisa ser um momento de instabilidade, mas sim uma oportunidade para fortalecer processos internos, incentivar a inovação e consolidar um modelo de gestão mais participativo e eficaz.

Para aprofundar a compreensão dos desafios enfrentados na transição de liderança, um estudo sobre o impacto da comunicação organizacional na percepção dos funcionários pode ser muito enriquecedor. Essa pesquisa pode analisar como diferentes estratégias comunicacionais influenciam motivação, produtividade e engajamento, comparando empresas que passaram por processos semelhantes de transição.

Houve uma dificuldade com o curto período de tempo para realizar a pesquisa, mas um aprofundamento nos aspectos práticos e na aplicabilidade das metodologias sugeridas para a empresa Sonofacil colchões também seria uma abordagem interessante para a continuidade desse estudo. Apesar da restrição, buscou-se realizar um estudo consistente e fundamentado, garantindo que os objetivos definidos fossem atingidos, proporcionando uma análise detalhada sobre as teorias de liderança, os fatores que influenciam sua eficácia e recomendações práticas para gestores.

O estudo reforçou a importância da adaptação dos estilos de liderança de acordo com a cultura organizacional e as características das equipes, sendo um fator decisivo para o engajamento e desempenho dos colaboradores. Além disso, a pesquisa evidenciou que a participação ativa dos líderes no ambiente corporativo favorece a motivação dos funcionários e a eficiência dos processos.

## REFERÊNCIAS

- ANGROSINO, Michael. **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre: Artmed, 2009. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Etnografia-Observa%C3%A7%C3%A3o-Participante-Michael-Angrosino/dp/8536320532>. Acesso em: 23 maio 2025.
- AVOLIO, Bruce J.; GARDNER, William L. **Authentic Leadership Development: Getting at the Heart of Positive Forms of Leadership**. *The Leadership Quarterly*, v. 35, p. 117-134, 2024. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2005-07088-001>. Acesso em: 23 maio 2025.
- BASS, B. M. **Transformational leadership: Theory and applications**. Google Scholar, 2023. Disponível em: [https://books.google.com/books/about/Transformational\\_Leadership.html?id=2WsJSw6wa6cC](https://books.google.com/books/about/Transformational_Leadership.html?id=2WsJSw6wa6cC). Acesso em: 23 maio 2025.
- CASTRO, Elaine de; OLIVEIRA, Ulisses Tadeu Vaz de. **A entrevista semiestruturada na pesquisa qualitativa-interpretativa: um guia de análise processual**. *Entretextos*, v. 22, n. 3, p. 25-45, 2022. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/entretextos/article/view/46089>. Acesso em: 23 maio 2025.
- CASTRILLÓN, M. A. G. **Liderança visionária e inovação organizacional: uma revisão de literatura**. Google Scholar, 2024. Disponível em: <https://scholar.google.com/citations?user=AInWND4AAAJ>. Acesso em: 23 maio 2025.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Metodologia-cient%C3%ADfica-Amado-L-Cervo/dp/8576050471>. Acesso em: 23 maio 2025.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional e liderança adaptativa**. Google Scholar, 2024. Disponível em: [https://books.google.com/books/about/Comportamento\\_Organizacional.html?id=jbc4CQAAQBAJ](https://books.google.com/books/about/Comportamento_Organizacional.html?id=jbc4CQAAQBAJ). Acesso em: 23 maio 2025.
- COSTA, J. A. **Liderança nas organizações: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas**. Google Scholar, 2024. Disponível em: <https://scholar.google.com>. Acesso em: 23 maio 2025.
- CRUZ, Maria Rosa Pires da; NUNES, A. J. S.; PINHEIRO, Paulo Gonçalves. **Teoria contingencial de Fiedler: aplicação prática da escala Least Preferred Coworker (LPC)**. Covilhã: Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia, 2010. Disponível em: <https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/4419>. Acesso em: 23 maio 2025.
- DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. Disponível em: <https://www.artmed.com.br>. Acesso em: 23 maio 2025.

FELÍCIO, M. J. **Gestão de competências e liderança situacional**: uma abordagem aplicada. Google Scholar, 2024. Disponível em: <https://scholar.google.com>. Acesso em: 23 maio 2025.

FIEDLER, Marina. **What do I do in a world of artificial intelligence?** Investigating the impact of substitutive decision-making AI systems on employees' professional role identity. Journal of the Association for Information Systems, 2023. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/jais/vol24/iss5/4>. Acesso em: 23 maio 2025.

FUSS, Julia; KREUDER-SONNEN, Christian; SARAVIA, Andrés; ZÜRN, Michael. **Managing regime complexity**: Introducing the interface conflicts 1.0 dataset. WZB Discussion Paper, No. SP IV 2021-101. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin, 2021. Disponível em: <https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2021/iv21-101.pdf>. Acesso em: 23 maio 2025.

HAMILTON, Leslie. **Teoria da Contingência**: Definição & Liderança. Educareforma, 2024. Disponível em: <https://educareforma.com.br/teoria-da-contingencia-definicao-lideranca>. Acesso em: 23 maio 2025.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: Pearson, 2024. Disponível em: <https://www.pearson.com.br>. Acesso em: 23 maio 2025.

HOUSE, Robert J. **A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness**. Administrative Science Quarterly, v. 16, n. 3, p. 321-339, 1971. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2391905>. Acesso em: 23 maio 2025.

HOUSE, Robert J.; MITCHELL, T. R. **Path-Goal Theory of Leadership**. Faculty of Management Studies, University of Toronto, 1975. Disponível em: <https://scholar.google.com>. Acesso em: 23 maio 2025.

KNICKERBOCKER, Irving. **Liderança**: uma conceituação e algumas implicações. Revista de Administração de Empresas, v. 1, n. 2, p. 137-161, 1961. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/40460>. Acesso em: 23 maio 2025.

KRÜGER, C. **O binômio liderança-empreendedorismo**: uma análise a partir da teoria do comportamento planejado. Google Scholar, 2024. Disponível em: <https://scholar.google.com>. Acesso em: 23 maio 2025.

MACIEL, C. O. **Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional**. Google Scholar, 2023. Disponível em: <https://scholar.google.com>. Acesso em: 23 maio 2025.

MARCHIORI, F. **A interação entre traços pessoais e o ambiente organizacional na liderança**. Google Scholar, 2024. Disponível em: <https://scholar.google.com>. Acesso em: 23 maio 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://www.atlas.com.br>. Acesso em: 23 maio 2025.

MICHAUD, Tatiana. **Teorias de Liderança**: conheça os principais modelos e suas aplicações. Gupy, 2025. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/teorias-de-lideranca>. Acesso em: 23 maio 2025.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership: Theory and Practice**. 10. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2024. Disponível em: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/leadership/book275071>. Acesso em: 23 maio 2025.

NUNES, A. J. S.; CRUZ, Maria Rosa Pires da; PINHEIRO, Paulo Gonçalves. **Fiedler's contingency theory**: Practical application of the least preferred coworker (LPC) scale. The IUP Journal of Organizational Behavior, v. 10, n. 4, p. 7-26, 2011. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1985381](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1985381). Acesso em: 23 maio 2025.

ONO, Arnaldo Turuo. **Teoria de liderança do caminho-meta**: um estudo em busca de evidências na realidade brasileira. Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2006. Disponível em: <http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/1214>. Acesso em: 23 maio 2025.

PANTOJA, M. J. **Profissionalização da liderança pública**: uma revisão da literatura sobre valores, competências e seleção de dirigentes públicos. Google Scholar, 2023. Disponível em: <https://scholar.google.com>. Acesso em: 23 maio 2025.

PECEQUILO, C. S. **A liderança e estratégia nas organizações escolares**. Google Scholar, 2023. Disponível em: <https://scholar.google.com>. Acesso em: 23 maio 2025.

PEREIRA, Jussara Jéssica; SARAIVA, Carolina Machado; REZENDE, Ana Flávia. **Teorias tradicionais de liderança a partir de uma perspectiva crítica**. Revista Eletrônica de Administração (READ), Porto Alegre, v. 29, p. 474-503, 2023. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/134942>. Acesso em: 23 maio 2025.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <https://www.feevale.br>. Acesso em: 23 maio 2025.

QUEIROZ, Carolina Reis. **Uma Análise sobre Liderança**: da Teoria dos Traços à Liderança 4.0. Revista Boletim do Gerenciamento, Núcleo de Pesquisas em Planejamento e Gestão (NPPG), UFRJ, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://nppg.org.br/boletim/artigos/2021/queiroz-lideranca-4.0.pdf>. Acesso em: 23 maio 2025.

SANTOS, R. A. S. **Leadership traits in crisis management**. Google Scholar, 2022. Disponível em: <https://scholar.google.com>. Acesso em: 23 maio 2025.

SILVA, João; OLIVEIRA, Maria. **Liderança e gestão estratégica**: impactos no desempenho organizacional. São Paulo: Editora Acadêmica, 2023. Disponível em: <https://www.editoraacademica.com.br>. Acesso em: 23 maio 2025.

SILVA, J. et al. **Abordagem quantitativa na pesquisa científica**: fundamentos e aplicações. São Paulo: Editora Acadêmica, 2023. Disponível em: <https://www.editoraacademica.com.br>. Acesso em: 23 maio 2025.

TIGRE, Paulo B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. Disponível em: <https://www.elsevier.com.br>. Acesso em: 23 maio 2025.

TOLFO, S. R. **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível**. Google Scholar, 2024. Disponível em: <https://scholar.google.com>. Acesso em: 23 maio 2025.

TOLFO, S. R. **The role of personality traits in leadership effectiveness**. Google Scholar, 2022. Disponível em: <https://scholar.google.com>. Acesso em: 23 maio 2025.

TOURINHO, E. Z. **Estudos conceituais na análise do comportamento**. Google Scholar, 2024. Disponível em: <https://scholar.google.com>. Acesso em: 23 maio 2025.

WALUMBWA, F. **Authentic leadership and organizational effectiveness**. Google Scholar, 2022. Disponível em: <https://scholar.google.com>. Acesso em: 23 maio 2025.

WALUMBWA, F. **Leadership: Current theories, research, and future directions**. Google Scholar, 2023. Disponível em: <https://scholar.google.com>. Acesso em: 23 maio 2025.



## APÊNDICE -A –ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA SONOLEVE COLCHÕES

Objetivo: Identificar os principais problemas relacionados à nova liderança, comunicação interna, estrutura organizacional e adaptação da empresa à nova gestão.

### Seção 1 - Percepção da Nova Liderança

1. Como você avalia a transição da liderança na empresa? ( ) Muito positiva ( ) Positiva ( ) Neutra ( ) Negativa ( ) Muito negativa
2. A nova liderança fornece instruções claras e orientações adequadas para os colaboradores? ( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Às vezes ( ) Raramente ( ) Nunca
3. Como você compara o estilo de liderança atual com o do fundador? ( ) Mais estruturado e organizado ( ) Mais participativo e aberto ( ) Menos definido e claro ( ) Pouco eficiente até o momento

### Seção 2 - Comunicação Interna

4. A comunicação entre os líderes e os funcionários da empresa é clara e eficaz? ( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Às vezes ( ) Raramente ( ) Nunca
5. Os líderes fornecem feedbacks regulares sobre o trabalho e os processos internos? ( ) Sim, regularmente ( ) Sim, ocasionalmente ( ) Apenas quando há problemas ( ) Não há feedbacks claros
6. Você sente que há dificuldades de alinhamento e consenso entre os novos líderes? ( ) Sim, frequentemente ( ) Sim, ocasionalmente ( ) Não há dificuldades perceptíveis

### Seção 3 - Organização e Estruturação Interna

7. A empresa possui processos bem estruturados e definidos para cada área? ( ) Sim, totalmente estruturados ( ) Sim, mas há ajustes necessários ( ) Parcialmente estruturados ( ) Não estruturados
8. Há dificuldades na execução de tarefas devido à falta de direcionamento da liderança? ( ) Sim, constantemente ( ) Sim, ocasionalmente ( ) Não há dificuldades
9. Você acredita que melhorias na estrutura organizacional ajudariam na estabilidade da empresa? ( ) Sim, melhorias urgentes são necessárias ( ) Sim, todos os setores porém

não de forma urgente ( ) Sim, mas apenas em alguns setores ( ) Não, a estrutura atual é suficiente

#### Seção 4 - Adaptação e Perspectivas Futuras

10. O novo modelo de gestão está ajudando a empresa a se adaptar ao mercado e aos desafios internos? ( ) Sim, totalmente ( ) Sim, em parte ( ) Ainda há dificuldades significativas ( ) Não, a adaptação tem sido problemática
11. Você sente que a empresa precisa de mudanças estratégicas para estabilizar a gestão? ( ) Sim, urgentemente ( ) Sim, mas de forma gradual ( ) Não, a estabilidade será alcançada naturalmente