

Não cortem as cabeças: Precisamos saber quem comeu a torta!

Milene do Amaral Pereira Barbosa
Anete Alberton
Marciano Erthal de Medeiros
Tatiana Ghedine

Universidade do Vale do Itajaí – Univali
(Brasil)

RESUMO ESTRUTURADO

Introdução/Problematização: O caso relata o dia a dia de Alice, diretora geral de recursos humanos da Meschke Supermercados, através de analogias de “Alice no País das Maravilhas”, a personagem principal conta em sua equipe com três líderes de comportamentos de liderança distintos e assim busca entender como impacta no comprometimento de seus liderados, espera-se que os alunos se coloquem no lugar de Alice e apresentem alternativas para as situações voltadas aos estilos de liderança e comprometimento organizacional.

Objetivo/proposta: Este caso foi desenvolvido para proporcionar uma reflexão crítica sobre o exercício de liderança e sua influência dentro de uma organização através do comprometimento organizacional dos liderados, no que tange a liderança transformacional, transacional e laissez-faire. Com aplicação em cursos de graduação e pós-graduação, voltado a disciplinas de gestão de pessoas, desenvolvimento gerencial e liderança, comportamento humano nas organizações e áreas afins.

Procedimentos Metodológicos (caso aplicável): O enredo do caso é fictício, mas utiliza dados reais adaptados do trabalho da dissertação de Medeiros (2021), que relata um estudo de caso no supermercado Meschke. Este trabalho foi aprovado no comitê de ética 51708021.7.0000.0120 e a autorização da empresa possibilita a apresentação em outros formatos, como este caso para ensino. Para o enredo também foram utilizadas situações que remetem a Alice no País das Maravilhas, para tornar o texto mais lúdico.

Principais Resultados: Por meio deste caso, espera-se que o aluno desenvolva quatro objetivos educacionais, sendo eles: (i) Compreender sobre a definição de liderança transacional, transformacional e laissez-faire; (ii) Identificar e diferenciar os estilos de lideranças abordados no caso; (iii) Entender como o estilo de liderança afeta o comprometimento organizacional da instituição; (iiii) Propor soluções possíveis para a resolução do estudo.

Considerações Finais/Conclusão: A partir da análise e discussão do caso espera-se que os alunos adquiram conhecimento, habilidades e atitudes direcionadas a estilos de liderança frente ao comprometimento organizacional, assumindo o papel do personagem principal do caso na tomada de decisões.

Contribuições do Trabalho: Inserir no ambiente acadêmico e junto aos alunos de cursos graduação e pós-graduação voltados a disciplinas de gestão de pessoas, desenvolvimento

gerencial e liderança, um caso real para entender qual estilo de liderança melhor se encaixa dentro da rede de supermercados e como ele impacta no comprometimento dos colaboradores.

Palavras-Chave: Liderança; Estilos de Liderança; Comprometimento Organizacional.

Onde estamos?

"Eu acho que você pode fazer coisa melhor com seu tempo", disse ela, "ao invés de gastá-lo com charadas que não têm respostas" "Se você conhecesse o Tempo tão bem quanto eu", disse o Chapeleiro, "não falaria em gastá-lo como se fosse uma coisa. Ele é uma pessoa."

(Carroll 1865, p. 66).

- Bom dia Alice, tudo bem? O motivo do meu contato é referente a vaga de repositor do hortifruti, tem algum retorno de como está o processo de seleção? Houve mais uma solicitação de desligamento no setor e por este motivo precisamos que essa vaga seja preenchida o quanto antes! Agradeço desde já!

E foi com esse e-mail, segunda-feira, maio de 2023 às 8h36 da manhã, que Alice iniciou sua semana. Por ser a diretora de RH da rede de Supermercados Meschke, localizada no litoral norte de Santa Catarina, Alice sempre foi reportada quando o assunto era contratação e demissão, ela gerencia as 3 unidades da rede, e também é responsável por destacar o fator humano da empresa, elaborando estratégias para avaliações de desempenho, salários, treinamento e desenvolvimento, além de auxiliar os líderes em suas gestões.

Atualmente o supermercado conta com a Dona Débora como é chamada carinhosamente, trabalha na empresa há 7 anos, sendo responsável pelo setor da padaria e vem liderando 65 funcionários, também tem o Sr Miguel, mais conhecido como "Miguelito", já está a tanto tempo como gerente do açougue que quase está virando monumento histórico, seus colegas nem lembram mais o ano que entrou, hoje cuida de 59 colaboradores. Por último, mas não menos importante o Marcelo, entrou alguns anos antes que a Dona Débora, em janeiro completou 10 anos de empresa, é gerente do hortifruti, no momento responde por 56 funcionários. Todos os líderes gerenciam as três redes da Meschke e respondem a Alice sobre seus resultados, referente as entregas e o envolvimento de seus liderados.

A empresa sempre demonstrou interesse e preocupação em relação a como, a liderança influencia o engajamento dos seus colaboradores. Recentemente vem percebendo alta rotatividade dos colaboradores, a organização quer entender o que vem afetando a saída de seus funcionários. Será que essas saídas estão relacionadas com os gerentes? A forma adotada atualmente pela gestão vem prejudicando o relacionamento com os funcionários? Alice sabe que funcionários desmotivados afetam a produtividade, por isso tem um grande desafio pela frente.

Onde estou? Quem é Meschke?

"Que tipo de gente vive lá?". "Naquela direção", disse o Gato, apontando sua pata direita, "vive o Chapeleiro, e naquela direção", apontando a outra pata, "vive a Lebre de Março. Visite qualquer um que você queira, os dois são loucos." (Carroll 1865, p. 59).

Meschke é uma rede de supermercados e suas três unidades estão localizadas na cidade de Balneário Camboriú (SC), situada na região da Foz do Rio Itajaí. A primeira loja da rede foi fundada como uma pequena mercearia em 1974, por Sr. João Meschke e seu filho Pedro Meschke, que identificaram a necessidade e o local estratégico para abrir o seu negócio. Ao

longo de seus 49 anos de experiência, a rede de supermercados já passou por várias fases e hoje conta em todo o seu corpo de colaboradores incluindo, diretoria, logística, contabilidade, departamento pessoal além da equipe da área operacional com um total de 386 pessoas.

O crescimento da cidade fez com que a empresa também expandisse sua estrutura. Apesar do movimento ainda ser sazonal, por se tratar de uma cidade turística que recebe muitos visitantes na época de verão, os supermercados possuem movimento o ano inteiro, o que lhe proporciona condições de se manter e estar sempre planejando um maior crescimento de sua estrutura. E é nesse sentido que para satisfazer seus clientes, a empresa foca sua preocupação em proporcionar um bom atendimento de modo a tratar seus clientes de maneira atenciosa, proporciona um mix variado de produtos, dá ênfase em seus produtos de açougue, padaria e hortifruti que fazem com que seja um diferencial do supermercado pela qualidade apresentada.

Por se tratar de uma empresa familiar, as decisões mais importantes são tomadas pelos diretores. Os líderes de setores possuem a liberdade de tomar decisões dentro do seu respectivo setor, no entanto, se for alguma decisão relevante se faz necessário a aprovação dos diretores. Além disso, a empresa tem em sua cultura estabelecer um relacionamento próximo entre os líderes e os demais funcionários, permitindo que haja liberdade de qualquer funcionário poder se comunicar com a diretoria.

Quem no mundo eu sou? Quem é Alice?

"Quem é você?" disse a Lagarta. Esta não era uma abertura encorajadora para uma conversa. Alice respondeu, um tanto tímida, "Eu...eu mal sei senhor, pelo menos no momento, eu sei quem eu era quando me levantei esta manhã, mas acho que devo ter mudado várias vezes desde então." (Caroll 1865, p. 41).

Natural do Rio Grande do Sul, Alice veio para Santa Catarina com sua família aos 3 anos de idade, é de uma origem simples. Desde cedo se tornou motivo de orgulho e admiração de seus familiares, sua determinação e esforço sempre foram evidentes, era fácil perceber os projetos em que se envolvia, pois suas entregas sempre se destacavam.

Não é surpresa para quem a conhecia que alcançaria grandes oportunidades profissionais em sua vida, era comum em qualquer lugar que trabalhasse ouvir comentário como: "Essa menina tem futuro!". As opiniões apenas refletiam o seu potencial e sua trajetória promissora.

Sua carreira profissional iniciou como estagiária, atuando na área de gestão de pessoas em uma pequena empresa no setor logístico, na época era composta por 40 funcionários, permaneceu durante 5 anos na organização, sendo uma experiência que alavancou sua carreira profissional, chegou a atuar como Gerente do departamento.

Em busca de desafios maiores encontrou a oportunidade de se tornar Gerente de Recursos Humanos do Supermercado Meschke, que naquele tempo contava com 150 colaboradores. Alice em seus 10 anos de empresa tomou conhecimento necessário sobre todos os setores, sempre trazendo ideias inovadoras e se destacando com sua habilidade de resiliência e liderança, conquistando seu cargo atual de Diretora Geral de recursos humanos das três redes do supermercado.

Sempre foi notável sua desenvoltura, conhecia a todos e sempre manteve relações saudáveis com seus liderados, era corajosa como Alice no País das Maravilhas e por conta disso assumiu a responsabilidade como diretora, utilizava da sua curiosidade para buscar desenvolvimento constante e contribuir para o crescimento da organização. Porém logo que assumiu a diretoria sentiu em seus ombros o compromisso que havia aceitado, começou a perceber que os colaboradores não estavam motivados tanto quanto ela, e reduzindo consideravelmente os

resultados da empresa, em toda sua jornada de experiência Alice não tinha passado por algo parecido, e não entende os motivos que levavam a isso.

Nesses momentos em que Alice enfrenta conflitos de pensamentos e desorientação, o Gato de Cheshire aparece, similar a um conselheiro, Alice conversa com ele em seus pensamentos e sempre é muito proveitoso, mesmo que quase nunca fale frases diretas ele faz com que Alice reflita sobre as escolhas e em sua maioria sempre auxilia a encontrar uma solução. Mas mesmo com orientação ainda era um grande conflito a ser resolvido e embora a Alice do livro seja diferente desta, ambas enfrentavam desafios similares, estão em busca de resolver as adversidades que surgem em seu caminho.

Empresa das maravilhas?

"Mas eu não quero ficar entre gente louca," Alice comentou. "Oh, você não tem saída" disse o Gato, "nós somos todos loucos aqui. Eu sou louco. Você é louca." (Carroll 1865, p. 59-60).

Não é difícil de se esbarrar com Alice nos corredores do supermercado e isso permite perceber com clareza a dinâmica dos setores.

Sabia que quando estivesse passando pela sala da Dona Débora ouviria alguém comentando sobre o quanto ela é inspiradora e fonte de motivação para seus colaboradores, não existia uma data comemorativa que Débora não recebesse presentes de seus liderados, sempre muito positiva e isso contagiava seu setor, faz lembrar a Rainha Branca, sempre gentil e preocupada com todos. A padaria, setor em que Débora gerencia, era um dos poucos que não precisavam de acompanhamento constante, pois construiu uma equipe sólida e comprometida, o resultado dessa liderança é evidente na baixa taxa de solicitações de demissão, tornando um dos setores mais estáveis e harmoniosos da empresa. Ao contrário de Marcelo, gerente do Hortifruti, demissão faz parte de seu dia a dia e não esconde seu descontentamento para Alice:

- Não entendo o motivo desta área ser tão rotativa, precisamos encontrar colaboradores que sejam produtivos, e que vistam a camisa da empresa, que se esforcem para alcançar os resultados – Desabafa Marcelo.

RESULTADOS, uma das palavras mais ditas por ele. De fato, era preocupado com seus colaboradores, porém era comum alguns irem falar com Alice sobre sentimentos de sobrecarga que o setor gerava. Assim como o Coelho Branco de Alice nos país das maravilhas, Marcelo vive correndo de um lado para o outro, valoriza a eficiência e sempre recompensava os seus funcionários quando as metas são cumpridas, o setor de hortifruti é um dos que mais apresentam resultados, porém um grande desafio de sua liderança é o prazo que estipula para o atingimento das metas, por ser agitado espera que seus liderados acompanhassem seu ritmo.

Com perfil bem diferente de Marcelo, Miguel estava mais parecido com Absolem, a Lagarta, se precisasse dele, saberia que encontrariam em sua sala, raramente se envolvia com as decisões e as atividades da equipe, já estava a tanto tempo na empresa que conferia bastante autonomia aos seus funcionários. Essa abordagem preocupava Alice, pois alguns colaboradores se sentiam sobrecarregados com as decisões e perdidos por ausência de orientação, resultando em funcionários desmotivados, com pedidos de desligamentos e outros eram realocadas para assumir posições de liderança, pois conseguiam se desenvolver com as responsabilidades que assumiam no setor.

Alice e a Consultora

"Vamos, não há razão para chorar assim", disse Alice. "Eu lhe aconselho deixar isso pra lá nesse minuto". Normalmente ela se dava bons conselhos (embora raramente os seguisse) e às

vezes repreendia-se tão severamente que chegava a ficar com lágrimas nos olhos. (Carroll 1865, p. 12).

- Precisamos rever nossas estratégias para reter colaboradores, mantê-los mais tempo na empresa e aumentarmos seu engajamento - Disse Pedro o diretor.

Essa era umas das reuniões que eram realizadas toda terça-feira com a diretoria do supermercado, com o objetivo de estipular metas, acompanhar resultados e levantar pontos importantes para serem discutidos.

- Isso depende de você – Afirmou o Gato, enquanto Alice ouvia as palavras de Pedro.

Alice já estava com um olhar voltado para retenção de colaboradores e sabia que como respondia pelo RH era de sua responsabilidade encontrar uma forma de resolver essa questão. Ela se recordava que na primeira organização em que trabalhou chegaram a enfrentar um desafio similar e como alternativa contrataram uma consultoria especializada para auxiliarem, sendo assim teve a mesma ideia.

- Vamos contratar uma consultoria empresarial de recursos humanos!! - disse Alice em alto e bom tom.

- Realmente, podemos buscar essa estratégia, consegue ir atrás disso? - Falou Pedro, de forma positiva.

No dia seguinte, sua primeira tarefa era encontrar uma consultoria eficiente e que de fato identificasse o problema e trouxesse soluções eficazes.

Após horas e horas de pesquisas e contatos com diversas consultorias, Alice se encontrou em uma encruzilhada. Havia duas empresas que apresentavam bons resultados e com avaliações positivas, ficando assim em conflito de escolha.

- Qual resultado você espera? – Indagou o Gato.

- Busco uma empresa que foque em pessoas, com um olha estratégico e que assim me ajude alcançar resultados – Comentou Alice.

- Então sabemos qual escolher – Complementou o Gato.

No mesmo instante chamou sua atenção a RH100% que se destacava pelo slogan: "Potencializando seu capital humano, impulsionando seu sucesso", naquele momento, Alice soube que havia encontrado exatamente o que procurava.

Pela manhã, Luciana consultora de recursos humanos compareceu na empresa, assim como havia combinado com a Alice. Seu objetivo inicial era entender as necessidades e desafios, fazendo um diagnóstico da organização, e assim poder analisar e identificar as lacunas.

Propôs para Alice dois questionários. O primeiro (Anexo 1) desenvolvidos por Bass e Avolio (1985) e o segundo (Anexo 2) por Meyer e Allen (1991) para ser aplicado em cada setor sendo respondido pelo liderado em sua respectiva área. Antes da aplicação com os funcionários Alice quis analisar e avaliar o impacto que teria sobre os colaboradores, sendo assim também quis participar para verificar a eficiência dos resultados (Figura 1). Logo, autorizou a aplicação dos questionários de maneira anônima para preservar a identidade dos funcionários e então Luciana iniciou sua pesquisa.

SETOR	Liderança Transformacional	Liderança Transacional	Laissez-faire	Comprometimento Organizacional
	Média			
Alice	4.90	4.10	1.50	5.0

Figura 1. Resultado do questionário de Alice.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Foram necessárias três semanas de acompanhamento para a consultora analisar as 3 redes de supermercados e poder fazer a coleta de dados junto com os liderados. Após obter os resultados agendou um momento com a Alice para fazer a apresentação da pesquisa (Figura 2).

SETOR	Liderança Transformacional	Liderança Transacional	Laissez-faire	Comprometimento Organizacional
Média				
 Padaria	4.51	3.79	2.89	4.98
Açougue	3.17	1.5	4.78	3.67
Hortifruti	3.88	4.78	2.36	3.58
Operador de caixa	3.90	3.90	2.55	1.13
Logística	4.07	3.89	2.19	3.90
Contabilidade	3.66	3.45	2.79	4.0

Figura 2. Resultado questionário dos Setores/Áreas.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Aonde fica a saída?

“O senhor poderia me dizer, por favor, qual o caminho que devo tomar para sair daqui?”. “Isso depende muito de para onde você quer ir”, disse o Gato. “Eu não me importo muito onde...” disse Alice. “Então não importa o caminho que você escolha”, disse o Gato. (Carroll 1865, p. 59)

Alice sabia que os resultados apresentados impactam diretamente os setores do mercado, e que a partir disso é necessário junto com a consultora planejar soluções para a resolução desse dilema. Mas afinal, a liderança de fato afeta o comprometimento dos funcionários? Funcionários engajados se tornam mais produtivos? Existe um culpado? Será que foi quem comeu a torta? Assim como a Alice do livro, a diretora precisa encontrar formas de resolver esses conflitos.

ANEXO 1- Questionário de pesquisa - Estilo de Liderança (Bass e Avolio, 1985)

Estilos de Liderança

Leia com atenção cada afirmativa e utilize a escala apresentada a seguir para dar sua opinião sobre cada uma delas:

Discordo totalmente	Discordo Moderadamente	Não concordo nem discordo	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

1	Fornece ajuda a equipe em troca de seus esforços.	1	2	3	4	5
2	Examina situações críticas questionando se são adequadas.	1	2	3	4	5
3	Não interfere nos problemas até que se tornam sérios.	1	2	3	4	5
4	Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	1	2	3	4	5

5	Evita se envolver quando questões importantes surgem.	1	2	3	4	5
6	Conversa sobre suas crenças e valores mais importantes.	1	2	3	4	5
7	Normalmente é ausente quando solicitado.	1	2	3	4	5
8	Procura alternativas diferentes ao solucionar problemas.	1	2	3	4	5
9	Fala de forma otimista.	1	2	3	4	5
10	Você (colaborador) sente-se orgulhoso (a) de estar ao seu lado.	1	2	3	4	5
11	Discute sobre a responsabilidade e objetivos de desempenho.	1	2	3	4	5
12	Espera as coisas darem errado para começar a agir.	1	2	3	4	5
13	Fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	1	2	3	4	5
14	Demonstra a importância de se ter um forte senso de obrigação.	1	2	3	4	5
15	Investe seu tempo ajudando os colegas.	1	2	3	4	5
16	Deixa claro o que esperar quando os objetivos são alcançados.	1	2	3	4	5
17	Acredita que “não se mexe no que está dando certo”.	1	2	3	4	5
18	Vai além do interesse pessoal pelo bem do setor.	1	2	3	4	5
19	Trata os funcionários como pessoas ao invés de tratá-los apenas como parte de um setor.	1	2	3	4	5
20	Só age depois que os problemas se tornaram crônicos.	1	2	3	4	5
21	Atua de forma a conquistar o respeito dos servidores.	1	2	3	4	5
22	Concentra total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	1	2	3	4	5
23	Leva em considerações as questões éticas e morais nas decisões.	1	2	3	4	5
24	Se mantém a par de todos os erros.	1	2	3	4	5
25	Demonstra um senso de poder e confiança.	1	2	3	4	5
26	Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	1	2	3	4	5
27	Foca em falhas a fim de atingir os padrões esperados.	1	2	3	4	5
28	Evita tomar decisões.	1	2	3	4	5
29	Considera cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes.	1	2	3	4	5
30	Faz com que se olhe para os problemas de diferentes ângulos.	1	2	3	4	5
31	Ajuda os funcionários no desenvolvimento de seus pontos fortes.	1	2	3	4	5
32	Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.	1	2	3	4	5
33	Demora a responder questões urgentes.	1	2	3	4	5
34	Enfatiza a importância de se ter um senso único de missão.	1	2	3	4	5
35	Expressa satisfação quando os funcionários correspondem às expectativas.	1	2	3	4	5
36	Expressa confiança de que objetivos serão alcançadas.	1	2	3	4	5

ANEXO 2- Questionário de pesquisa – Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991)

Comprometimento Organizacional

Indique de que forma as seguintes afirmações revelam o seu Comprometimento Organizacional (laço psicológico que caracteriza a sua ligação com a instituição).

Selecione apenas uma das características apresentadas.

Discordo totalmente	Discordo Moderadamente	Não concordo nem discordo	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
---------------------	------------------------	---------------------------	------------------------	---------------------

Este caso foi desenvolvido para proporcionar uma reflexão crítica sobre o exercício de liderança e sua influência dentro de uma organização através do comprometimento organizacional dos liderados, no que tange a liderança transformacional, transacional e laissez-faire. Com aplicação em cursos de graduação e pós-graduação, voltado a disciplinas de gestão de pessoas, desenvolvimento gerencial e liderança, comportamento humano nas organizações e áreas afins. Por meio deste caso, espera-se que o aluno desenvolva quatro objetivos educacionais, sendo eles: (i) Compreender sobre a definição de liderança transacional, transformacional e laissez-faire; (ii) Identificar e diferenciar os estilos de lideranças abordados no caso; (iii) Entender como o estilo de liderança afeta o comprometimento organizacional da instituição; (iiii) Propor soluções possíveis para a resolução do estudo.

FONTE DE DADOS

O enredo do caso é fictício, mas utiliza dados reais adaptados do trabalho da dissertação de Marciano Erthal de Medeiros (2021), que relata um estudo de caso no supermercado Meschke. Este trabalho foi aprovado no comitê de ética 51708021.7.0000.0120 e a autorização da empresa possibilita a apresentação em outros formatos, como este caso para ensino. Para o enredo também foram utilizadas situações que remetem a Alice no País das Maravilhas, para tornar o texto mais lúdico.

PLANO DE ENSINO

Para a realização do estudo de caso, é recomendável que o professor peça aos alunos que assistam ao filme “Alice no País das Maravilhas” com antecedência, a fim de que possam estabelecer conexões com o caso durante a leitura em sala de aula. A Tabela 1 apresenta a distribuição do tempo sugerido para análise e discussão do caso.

Tabela 1- Etapas para discussão e aplicação do caso.

Etapas	Sugestão para condução
Leitura do Caso – 20 minutos	A sugestão de leitura prévia fica a critério do professor.
Apresentação – 30 minutos	Sugere-se apresentação resumida da história de “Alice no País das Maravilhas” através de slides, vídeos, fotos etc. Como também dos estilos de liderança, para fazer relação do caso com a literatura.
Discussão em grupos – 15 minutos	Formação de grupos de três a quatro pessoas para explicação das questões.
Debate em plenária – 30 minutos	Debate com todos os alunos.
Desenvolvimento das questões – 40 minutos	A resolução das questões do caso é auxiliada pelo professor, que pode empregar métodos que incentive os alunos a apresentarem a resposta de maneira dinâmica e criativa.
Encerramento – 30 minutos	O professor deverá conectar as respostas dos discentes, associando com a teoria. Sugestão de lançar como desafio a questão 4.

Fonte: Elaborada pelos autores.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Identifique e analise os estilos de liderança que foram apresentados no caso.

2. O comprometimento organizacional tem sido foco de muitos estudos. Justifique qual a importância do comprometimento organizacional dentro das organizações e sua relação com o caso apresentado.
3. Analise o relatório da pesquisa sobre a liderança e o comprometimento organizacional dos liderados. Como você avalia os resultados? Indique novas estratégias que podem ser adotadas quanto ao relacionamento líder x liderados.
4. Analise seu estilo de liderança ou um de um líder próximo aplicando a escala de Bass e Avolio (1985) disponível no caso e relate se concorda com o resultado apresentado, justificando sua resposta.

ANÁLISE DO CASO

Resposta para questão 1.

A liderança atrai enorme interesse e atenção visto a variedade de estudos. As estatísticas de livros e artigos publicados sobre o tema, revelam um crescimento exponencial ao longo dos anos (Badshah, 2012). Existem diversos autores que abordam este assunto e trazem diferentes definições, entretanto como citado por Bennis (1959) de todas as áreas, a teoria da liderança, sem dúvida, disputa a primeira posição. Porém, ironicamente, provável que se escreveu mais e se sabe menos sobre liderança do que sobre qualquer outro tópico nas ciências comportamentais. Babshah (2012, p. 49) também apontou que "a liderança é um dos fenômenos mais complexos e multifacetados aos quais a pesquisa organizacional e psicológica foi aplicada".

Sendo assim foram utilizados no caso como enfoque, três estilos de liderança, sendo transformacional, transacional e laissez-faire, pois conforme citado por Hooegeboom e Wilderom (2019) esses estilos têm sido os mais utilizados em estudos nas últimas décadas por melhor explicar a eficiência dos líderes dentro das organizações. Para identificar os estilos de liderança dos personagens apresentados no caso, é preciso entender sobre a literatura, deste modo, considerando a teoria da liderança transacional, Bass (1999) define como uma relação de troca entre o líder e seus liderados, onde o líder busca atender seus interesses pessoais. Este tipo de liderança compreende três fatores, que afeta o trabalho realizado por seus liderados, sendo:

Tabela 2 - Fatores de Liderança Transacional

Fator	Características
Recompensa Contingente	O líder mostra aos seus liderados o que é preciso fazer para que ele seja recompensado pelo esforço efetuado, uma troca pelo seu desempenho.
Gerenciamento ativo por exceção	O líder acompanha o desenvolvimento do seguidor em seu trabalho e assim o corrige mostrando quais erros ele tem cometido que estão indo contra os padrões acordado.
Gerenciamento por exceção passivo	O líder não age antes de algum problema surgir, ele conduz com uma ação corretiva apenas quando a adversidade já ocorreu, ou seja, intervém apenas quando as medidas desenvolvidas não são atingidas.

Fonte: Adaptado de Bass (1999).

Em poucas palavras podemos dizer que o líder que utiliza a forma recompensa contingente, utiliza recompensas materiais com base no desempenho, definição de direção e reciprocidade (Khan e Nawaz, 2016). Os mesmos autores citam que, os líderes que utilizam a forma gestão por excesso, incluem má comunicação, manutenção do status quo e falta de confiança. E a gestão por exceção passiva é quando o líder tem ação apenas quando o resultado não é atendido (Bass; Avolio, 1990).

Desta maneira entendemos que líder transacional pode adotar um desses três fatores e que esse estilo é apenas voltado a um modelo de troca, de realização e recompensa, não auxilia no desenvolvimento pessoal ou profissional dos liderados (Dias; Rocha; Grangeiro, 2022).

Analisando o caso, verifica-se que o personagem Marcelo se caracteriza pelo estilo abordado por Bass (1999) como líder transacional no fator de recompensa contingente. Observa-se no enredo momentos em que Marcelo recompensa seus funcionários quando as metas são cumpridas, sem muita gestão de desenvolvimento dos liderados, com foco apenas em resultados.

A liderança transformacional traz um conceito diferente do transacional, pois o líder possui um olhar mais voltado aos interesses de seus funcionários. De acordo com Bergamini (1994, p. 110) "propõe que a influência ocorra em dupla direção para que se estabeleça o clima de respeito ao outro enquanto pessoa integral", ainda continua, que o líder praticamente se coloca no papel de parceiro do liderado, não precisa exercer sua autoridade formal, o liderado voluntariamente o segue pelo vínculo que é gerado entre ambos (Bergamini, 1994). Líderes transformacionais são aqueles que conseguem uma mudança em seus seguidores por meio de seu carisma e visão e são capazes de desenvolver uma motivação pessoal entre seus seguidores (Garcia-Guiu et al., 2016). Segundo Bass e Avolio (1994) a liderança transformacional pode ser definida por quatro fatores:

Tabela 3 - Fatores de Liderança Transformacional

Fator	Características
Influência ou carisma individualizado	Os seguidores se identificam e imitam os líderes, sendo altamente respeitados, passam confiança e conduzem a equipe em um propósito.
Motivação inspirada	O líder cria significados para alcançar os objetivos mutuamente desejados, aumentando as expectativas dos seguidores.
Estímulo intelectual	O líder incentiva os seguidores a questionarem sua maneira antiga de resolver os problemas e buscar novas formas de solucioná-los, são apoiados a pensar por conta própria, enfrentar seus desafios, de forma criativa e usando a inovação.
Consideração individualizada	O líder trata os seguidores de maneiras diferentes, mas equitativa, atende às necessidades da equipe, as atividades são atribuídas para fornecer oportunidade de desenvolvimento.

Fonte: Adaptado de Bass e Avolio (1994).

Percebe-se que o estilo de liderança transformacional influencia em liderados mais motivados, produtivos e satisfeitos, auxiliando a chegarem em seu mais alto potencial, chegando a elevar expectativas, necessidades, habilidades e caráter moral (Bass; Avolio, 1994). Como ressalta

Bergamini (1994, p. 114) "os líderes são aqueles que têm o poder de atuarem como reais agentes da mudança organizacional".

Neste sentido, identificamos que Alice e Débora demonstram características de líderes transformacionais. No que tange o desenvolvimento de pessoas, são lideranças que inspiram e buscam tornar os liderados mais motivados, com uma liderança acessível e dispostas a auxiliar sempre que solicitado, destacando o fator humano na organização.

O terceiro estilo de liderança apresentado é o Laissez-faire, onde diferente do estilo da liderança transformacional e transacional, não é possível encontrar um ambiente de trabalho com objetivos definidos, neste estilo o líder não assume a frente e evita tomar decisões importantes, negligenciando suas responsabilidades e autoridade (Gomes; Cruz, 2007). Se caracterizando como forma de comportamento de liderança passiva (Breevart; Zacher, 2019). Embora seja certamente verdade que o laissez-faire é uma liderança inadequado para alcançar a satisfação do seguidor e desempenho eficaz quando comparado aos estilos transacional e transformacional, não pode ser considerada uma liderança destrutiva, pois há uma diferença clara entre a ausência de liderança e a hostilidade de um supervisor (Schyns; Schilling, 2013).

Por fim, Miguel possui as características de uma liderança Laissez-faire, onde desenvolve uma posição mais passiva, buscando não se envolver em decisões e deixando que seus funcionários assumam tarefas de sua responsabilidade, embora não participe ativamente das atividades, não é hostil, apenas se mantém ausente, forçando seus liderados a gerenciarem, onde as vezes pode tanto impactar negativamente quanto positivamente.

Resposta para questão 2.

As teorias de liderança mostram que para atingir os objetivos organizacionais é necessário que os líderes criem relações com os liderados influenciando seu comprometimento. Sendo assim, nota-se que existe uma relação direta entre os estilos de liderança e o comprometimento organizacional (Puni et al., 2020). Como citado por Rego (2003) o comprometimento organizacional é a chave para a competitividade e o desempenho de uma organização. E assim Allen e Meyer (1990) afirmam que existem uma ligação entre o comprometimento organizacional e a rotatividade dos liderados, visto que funcionários que estão fortemente envolvidos e se mostram comprometidos, possuem a menor probabilidade de deixar a instituição. Os mesmos autores ainda conceituam o comprometimento organizacional em três dimensões:

Tabela 4 – Três dimensões do Comprometimento Organizacional

Fator	Características	Estado psicológico
Afetiva	Onde o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	Desejo
Normativa	Onde o colaborador possui sentimento de obrigação (ou dever moral) de pertencer na organização.	Obrigaçã
Instrumental (ou calculativa)	Onde o colaborador se mantém ligado à organização devido aos custos associados com a saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	Necessidade

Fonte: Adaptado de Rego (2003).

Desta forma, podemos notar o impacto do estilo de liderança frente ao comprometimento organizacional no setor do Marcelo e de Miguel, sendo os mais impactados por turnover, podendo afirmar que o estilo transacional e laissez-faire conforme o caso, afetam a motivação de seus funcionários e o desejo de continuar na organização, apresentado através de e-mails trocados entre Marcelo e Alice, assim como em situações apresentadas no enredo.

Diante disto, Santos Filho e Mourão (2011) apontam que o comprometimento organizacional é um construto multidimensional e que possui como objetivo compreender a relação do liderado com a organização de maneira ampla e complexa, visto a importância da mesma para o crescimento e desenvolvimento das empresas.

Resposta para questão 3.

Silva *et al.*, (2019) comenta que o estilo de liderança utilizado pode afetar a relação líder e liderado frente ao comprometimento organizacional. Considerando esta afirmação, os resultados apresentam que os setores de operador de caixa, hortifruti, seguido pelo açougue são os mais afetados pelo estilo de liderança no comprometimento dos colaboradores. Confrontando este resultado, podemos sugerir algumas melhorias que podem ser adotadas para refletir no engajamento.

Schley *et al.* (2015) destaca que liderar é uma habilidade de influenciar pessoas, persuadindo, motivando, coordenando e influenciando de forma positiva, indo além do objetivo de atingimento de metas. Por esta razão, visando colaboradores engajados e comprometidos, se faz necessário construir uma relação de confiança, demonstrando respeito e preocupação individualizada, além de oferecer suporte aos liderados (Zanini *et al.*, 2015). Algumas sugestões que podem ser aplicadas para melhora da relação entre líderes e liderados está não apenas pela colaboração, mas buscar inspirar os colaboradores a serem criativos e buscarem exercer além dos limites de seus papéis (Weymer *et al.*, 2018). Batista *et al.* (2023), complementa, uma cultura baseada em feedback, compartilhamento de conhecimento e busca pela evolução constante é fundamental para o desenvolvimento das pessoas, das equipes e das organizações, tornando o clima mais positivo. Outro fator importante para o comprometimento e vínculo dos funcionários com a organização, se trata do reconhecimento e recompensa, sendo considerado um ponto fundamental para melhorar o desempenho, atrair talentos e assegurar a boa reputação do gestor e da empresa (Nonaka *et al.*, 2017).

Sendo assim, os resultados apresentados no caso evidenciam que o estilo de liderança transformacional apresenta um maior grau de comprometimento, frente os demais estilos abordados.

Resposta para questão 4.

O objetivo desta questão é tornar mais dinâmica a aplicação do caso, podendo ser incentivada pelo professor que os alunos façam esta análise posterior a aula, e os resultados sejam discutidos na aula seguinte, caso optem em analisar um perfil de liderança conhecida.

REFERÊNCIAS

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

BADSHAH, S. Historical Study of Leadership Theories. **Journal Of Strategic Human Resource Management**, Mehsana, v. 1, n. 1, p. 50-59, jan. 2012.

BASS, B. M. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, [S.L.], v. 8, n. 1, p. 9-32, mar. 1999. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/135943299398410>.

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. Developing Transformational Leadership: 1992 and beyond. **Journal Of European Industrial Training**, v. 14, n. 5, p. 21-27, 1 maio 1990. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/03090599010135122>.

BASS, B.M., AVOLIO, B. J. Transformational Leadership And Organizational Culture, **International Journal of Public Administration**, v. 17, n 3-4, 541-554, DOI: 10.1080/01900699408524907, 1994.

BATISTA, P. I. B.; YUGUE, R. T.; ROCHA, J. H. A. Gestão de equipes de projetos de engenharia em organização de estrutura matricial. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 14, n. 1, p. 66-95, 31 mar. 2023. University Nove de Julho. <http://dx.doi.org/10.5585/gep.v14i1.23637>.

Bennis, W. (1959). Teoria da Liderança e Comportamento Administrativo: O Problema da Autoridade. **Administrative Science Quarterly**, 4, 259-301. <http://dx.doi.org/10.2307/2390911>.

BERGAMINI, C.W. Liderança: A administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**. v.34 n.3 p.102-114. 1994.

BREEVART, K., & ZACHER, H. Main and interactive effects of weekly transformational and laissez-faire leadership on followers' trust in the leader and leader effectiveness. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v.92 n.2, p.384-409, 29 jan. 2019. Wiley. <https://doi.org/10.1111/joop.12253>.

CARROL, L. Alice no País das Maravilhas. Tradução: Cleia Regina Ramos. Arara Azul, dez. 2002.

DIAS, S. L.; ROCHA, C. M.; GRANGEIRO, R. R. Estilos de liderança transformacional e transacional: uma análise de gênero. **Revista de Carreiras e Pessoas**, Juazeiro do Norte, v. 12, n. 3, p. 478-498, 1 set. 2022. Pontifical Catholic University of Sao Paulo (PUC-SP). <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v12i3.52944>.

GARCÍA-GUIU, C.; MOYA, M.; MOLERO, F. Transformational leadership and group potency in small military units: The mediating role of group identification and cohesion. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 32, n. 3, 145-152, 2016.

GOMES, A. R.; CRUZ, J. Abordagem carismática e transformacional: Modelos conceituais contributos para o exercício da liderança. **Psicol. USP**. São Paulo, v. 18, n. 3, p. 143-161, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/251782538_Abordagem_carismatica_e_transformacional_modelos_conceituais_e_contributos_para_o_exercicio_da_lideranca. Acesso em: 04 jun. 2023.

HOOGEBOOM, M. A. M. G., WILDEROM, C. P. M. Advancing the Transformational–Transactional Model of Effective Leadership: Integrating two Classic Leadership Models with a Video-Based Method. **Journal of Leadership Studies**, v.13 n.2, p.23-46. <https://doi.org/10.1002/jls.21655>, 2019.

KHAN, Zakeer Ahmed; NAWAZ, Allah. Leadership theories and styles: a literature review. **Journal Of Resources Development And Management**, Dera Ismail Khan, v. 16, n. 1, p. 1-7, 2016.

MEDEIROS, M. E. **O ESTILO DE LIDERANÇA E SUA RELAÇÃO COM O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**: um estudo de caso em uma rede de supermercados. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade do Vale do Itajaí. Itajaí, p. 129. 2021.

NONAKA, T. T.; NETO, M. T. R.; TOGASHI, F. E. FATORES RELEVANTES NA IMPLEMENTAÇÃO DE RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRAS E PROGRAMAS DE RECONHECIMENTO. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, Salvador, v. 7, n. 3, p. 247-263, dez. 2017.

PUNI, A., HILTON, S. K., QUAO, B. The interaction effect of transactional-transformational leadership on employee commitment in a developing country, *Management Research Review*, **Emerald Group Publishing**, v. 44 n.3, p. 399-417, 2020. doi: 10.1108/mrr-03-2020-0153.

REGO, A. Comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões? **ERA** v.43 n.4 p. 25-35, 2003. doi:10.1590/s0034-75902003000400003.

SCHLEY, J.; ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R.; KUHL, M. R. Estilos de liderança: sobre a percepção dos funcionários de um supermercado da mesorregião central do Paraná. *Revista de Administração IMED*, v. 5, n. 2, p. 139-152, 2015.

SCHYNS, B., SCHILLING, J. How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. **The Leadership Quarterly**. v.24, n. 1, p. 138-158, fev. 2013. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>.

SILVA, P. L.; NUNES, S. C.; ANDRADE, D. F. Estilo do Líder e Comprometimento dos Liderados: Associando Construtos em Busca de Possíveis Relações. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 2, p. 291-311, 2019.

ZANINI, M. T. F., SANTOS, M. C. C. D., LIMA, D. F. P. A influência do estilo de liderança consultivo nas relações de confiança e comprometimento no Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro. **Revista de Administração**, v.50 n.1, p.105-120, 2015.