

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

MARCOS ROGELHO POVROSNEK

**DESENVOLVENDO A LIDERANÇA NOS PROCESSOS DE MANUFATURA: UM
ESTUDO DE CASO**

CURITIBA

2023

MARCOS ROGELHO POVROSNEK

**DESENVOLVENDO A LIDERANÇA NOS PROCESSOS DE MANUFATURA: UM
ESTUDO DE CASO**

Developing Leadership in manufacturing processes: a case study

Trabalho de conclusão de curso de Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração do Programa de Pós Graduação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Orientador(a): Márcio Jacometti

CURITIBA

2023



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Esta licença permite compartilhamento, remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es). Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



MARCOS ROGELHO POVROSNEK

DESENVOLVENDO A LIDERANÇA NOS PROCESSOS DE MANUFATURA: UM ESTUDO DE CASO

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).
Área de concentração: Organizações E Tecnologia.

Data de aprovação: 27 de Outubro de 2023

Marcio Jacometti, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Leonardo Tonon, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Marcos De Castro, Doutorado - Universidade Estadual do Centro Oeste (Unicentro)

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 27/10/2023.

CURITIBA

2023

Dedico este trabalho à Deus!
Os obstáculos insistiam em fazer com que este trabalho não fosse realizado.
Mas com foco, força e fé, venci mais esse desafio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha esposa Jeniffer do Carmo Povrosnek, pelo apoio e palavras de incentivo durante esta jornada que não foi fácil!!!

Grato ao Professor Doutor Márcio Jacometti, por dividir seu conhecimento e experiência durante a realização deste projeto.

E aos amigos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

Mais um degrau vencido na escada do conhecimento.

RESUMO

O tema liderança desperta o interesse de estudiosos há séculos (Fiedler, 1967), mas começou a ser estudado com mais detalhes, no início do século XX, quando se destacaram diversas linhas de estudo como a teoria dos traços, da liderança situacional, da liderança contingencial, transacional, transformacional, entre outras. Em momentos de mudança, a liderança é responsável por direcionar as equipes de forma que atendam novas demandas. Assim, é importante a organização ter uma definição clara do perfil de liderança que deseja para seus líderes, além de conhecer o perfil de suas lideranças atuais. Nesse sentido, esta pesquisa teve por objetivo, identificar o nível de convergência do perfil de liderança dos líderes de produção da Área de Estamparia, representada pelas lideranças dos níveis tático e operacional (NTO) em relação ao perfil de liderança preconizado pela gestão estratégica, representada pelas lideranças do nível estratégico (NE), da empresa Bemetal, no período de 2021 até abril de 2023. A metodologia utilizada para alcançar o objetivo geral foi a estratégia de estudo de caso simples, sendo que a coleta de dados foi realizada através de 16 entrevistas por vídeo com as lideranças NTO e NE da Bemetal, que responderam perguntas de um roteiro semiestruturado com questões focadas em tópicos pertinentes ao tema liderança. Como categoria analítica no presente estudo, a liderança foi entendida como a capacidade de influenciar as pessoas para realização de tarefas, a fim de alcançar metas. Os estilos de liderança utilizados como referência foram o estilo de liderança transacional e transformacional com base em Burns (1978) e Bass (1985). Ao se realizar a análise de conteúdo temática, com categorização semântica, dos documentos da empresa, das transcrições das entrevistas e das notas de observação direta, foi possível identificar a percepção conceitual de liderança e o papel do líder para o NTO e para o NE. Também ficou evidenciado que o estilo de liderança transacional reflete o perfil atual das lideranças NTO, pois focam na realização do processo; e que o NE idealiza que as lideranças tenham um perfil alinhado ao estilo de liderança transformacional, com foco nas pessoas mediante investimentos em treinamentos para esse fim, onde temas como autoconhecimento, inteligência emocional e comunicação se mostram como habilidades a serem desenvolvidas durante o exercício da liderança. Os resultados da pesquisa mostraram também que aspectos externos dos negócios da organização, como a sazonalidade, impactaram as estratégias de desenvolvimento das lideranças promovidas pela organização. Por fim, as informações coletadas e analisadas permitiram alcançar os objetivos estabelecidos pela pesquisa e apresentar um modelo teórico-empírico que poderá ser utilizado em pesquisas futuras.

Palavras-chave: Liderança; Gestão de produção; Gestão de pessoas; Nível de convergência.

ABSTRACT

The topic of leadership has aroused interest among scholars for centuries (Fiedler, 1967), but, it began to be studied in more detail at the early of the 20th century, when various lines of study emerged, such as trait theory, situational leadership, contingency, transactional, transformational, among others. In times of change, leadership is responsible for directing teams so that they meet new demands. Therefore, it is important for the organization to have a clear definition of the leadership profile it desires for its leaders, in addition to understand the profile of its current leaders. In this sense, the research aimed to identify the level of convergence of the leadership profile of production leaders in the Stamping Area, represented by leaders at the tactical and operational levels (TOL), in relation to the leadership profile advocated by Strategic Management represented by leaders at the strategic level (SL), of the Bemetal company, from 2021 to April 2023. The methodology used to achieve the general objective was a simple case study strategy, with data collection being carried out through 16 video interviews, with Bemetal's TOL and SL leaders, who answered questions from a semi-structured guide focused on topics relevant to leadership. As an analytical category in the present study, leadership was understood as the ability to influence people to carry out tasks in order to achieve goals. The leadership styles used as reference were the transactional and transformational leadership styles based on Burns (1978) and Bass (1985). By carrying out thematic content analysis, with semantic categorization of company documents, interview transcriptions, and direct observation notes, it was possible to identify the conceptual perception of leadership and the role of the leader for both TOL and SL. It was also evident that the transactional leadership style reflects the current profile of TOL leaders, as they focus on carrying out process; and that the SL idealizes that the leaders have a profile align with the transformational leadership style, with a focus on people through investments in training for this purpose, where topics such as self-knowledge, emotional intelligence, and communication are highlighted as skills to be developed during the exercise of leadership. The research results also showed that external aspects of the organization's business, such as seasonality, impacted the leadership development strategies promoted by the organization. Finally, the collected and analyzed information made it possible to achieve the objectives established by the research and present a theoretical-empirical model that can be used in future research.

Keywords: Leadership; Production management; People management; Level of convergence.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Proposta de modelo teórico para estudar liderança em casos similares.....	147
---	------------

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teoria dos traços – Exemplos de traços de liderança	20
Quadro 2 – Níveis de maturidade dos subordinados x estilo de liderança.....	22
Quadro 3 – Liderança situacional x liderança contingencial	26
Quadro 4 – Principais diferenças entre os estilos de liderança transacional e transformacional	27
Quadro 5 – Inteligência emocional	33
Quadro 6 – Comparação da visão de estudo de caso entre os autores.....	43
Quadro 7 – Relação de entrevistados	48
Quadro 8 – Etapas da pesquisa	49
Quadro 9 – Roteiro de perguntas para o NTO	52
Quadro 10 – Roteiro de perguntas para o NE	53
Quadro 11 – Respostas dos entrevistados NTO à busca por resultado	57
Quadro 12 – Resposta dos entrevistados NTO sobre os conceitos de liderança	58
Quadro 13 – Respostas dos entrevistados NTO sobre o papel do líder	59
Quadro 14 – Resposta dos entrevistados NTO sobre aprendizagem e desenvolvimento organizacional	61
Quadro 15 – Respostados dos entrevistados NTO sobre gestão de pessoas ..	62
Quadro 16 – Resposta dos entrevistados NTO sobre valores organizacionais	63
Quadro 17 – Resposta dos entrevistados NTO sobre a liderança na empresa .	64
Quadro 18 – Respostas dos entrevistados NTO sobre a resultado.....	66
Quadro 19 – Respostas dos entrevistados NTO sobre códigos diversos	66
Quadro 20 – Respostas com foco dos líderes NTO na gestão da produção	67
Quadro 21 – Respostas dos entrevistados NTO sobre valores	68
Quadro 22 – Respostas dos entrevistados NTO aos valores de pessoas e de resultados	71
Quadro 23 – Respostas dos entrevistados NTO para estilos de liderança.....	72
Quadro 24 – Respostas dos entrevistados NTO sobre engajamento.....	75
Quadro 25 – Respostas dos entrevistados NTO sobre o perfil da equipe	78
Quadro 26 – Respostas dos entrevistados NTO sobre áreas de suporte e impacto no resultado	80
Quadro 27 – Respostas dos entrevistados NTO sobre aprendizagem, desenvolvimento profissional e recursos de treinamento	82
Quadro 28 – Respostas dos entrevistados NTO sobre felicidade no exercício de liderança.....	84
Quadro 29 – Respostas dos entrevistados NTO sobre significado da liderança	87
Quadro 30 – Síntese de palavras-chave nas respostas NTO	89
Quadro 31 – Respostas dos entrevistados NE sobre o papel do líder	90
Quadro 32 – Respostas dos entrevistados NE sobre a definição de liderança.	92
Quadro 33 – Respostas dos entrevistados NE sobre as características essenciais do líder	93
Quadro 34 – Respostas dos entrevistados NE sobre os valores esperados.....	95
Quadro 35 – Respostas dos entrevistados NE sobre alinhamento da liderança com as características e valores esperados.....	96
Quadro 36 – Respostas dos entrevistados NE sobre processos de comunicação e inteligência emocional	99

Quadro 37 – Respostas dos entrevistados NE sobre alinhamento do perfil da liderança com as expectativas da organização.....	101
Quadro 38 – Respostas dos entrevistados NE sobre desenvolvimento da liderança.....	103
Quadro 39 – Respostas dos entrevistados NE sobre ações de liderança bem-sucedidas.....	105
Quadro 40 – Respostas dos entrevistados NE sobre a necessidade de avanços.....	107
Quadro 41 – Síntese de palavras-chave nas respostas do NE.....	108
Quadro 42 – Síntese de convergências e divergências entre os NTO e NE sobre o exercício da liderança.....	142

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

NE	Nível Estratégico
NTO	Níveis Tático e Operacional

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Especificação do problema	14
1.2	Objetivos da pesquisa	15
1.3	Justificativas teórica e prática	16
1.4	Estrutura do trabalho	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	Contexto histórico dos estudos sobre liderança	18
2.2	Liderança	19
2.2.1	Teoria dos traços.....	19
2.2.2	Teoria comportamental e os estilos de liderança	20
2.2.3	Teoria da liderança situacional	21
<u>2.2.3.1</u>	<u>Estilos de liderança sob a ótica de Kurt Lewin</u>	<u>22</u>
<u>2.2.3.2</u>	<u>Estilos de liderança sob a ótica de Goleman</u>	<u>23</u>
2.2.4	Teoria da liderança contingencial.....	25
2.2.5	Teoria situacional x Teoria da contingência	26
2.2.6	Teoria transactional e teoria transformacional.....	26
<u>2.2.6.1</u>	<u>Estilo de liderança transactional</u>	<u>27</u>
<u>2.2.6.2</u>	<u>Estilo de liderança transformacional</u>	<u>29</u>
2.2.6.2.1	<i>Autoconhecimento</i>	31
2.2.6.2.2	<i>Inteligência emocional</i>	33
2.2.6.2.3	<i>Habilidade de comunicação</i>	34
2.3	Aprendizagem organizacional	35
3	MEDOTOLOGIA	39
3.1	Perguntas de pesquisa	40
3.2	Estudo de caso	40
3.2.1	Autores e teorias de estudo de caso	41
3.3	Objeto da pesquisa	44
3.4	Categorias analíticas da pesquisa	46
3.4.1	Definição constitutiva.....	46
3.4.2	Definição operacional	47
3.5	Delimitação e delineamento da pesquisa	48
3.5.1	Etapas da pesquisa	49
3.5.2	Procedimentos de coleta de dados	49

3.5.3	Procedimentos de tratamento e análise de dados.....	50
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	52
4.1	Coleta de dados.....	52
4.2	Roteiro das entrevistas.....	52
4.2.1	Realização das entrevistas.....	53
4.3	Pré-análise: preparação do material das entrevistas.....	54
4.4	Análise das entrevistas dos NTO.....	56
4.4.1	Visão da liderança e do papel do líder do NTO.....	56
4.4.2	Visão da definição de liderança na empresa no NTO	64
4.4.3	Características e valores que a organização espera dos NTO	67
4.4.4	Valores esperados dos NTO no exercício da liderança na organização	70
4.4.5	Estilo de lideranças NTO	72
4.4.6	Impacto do estilo de liderança no engajamento, motivação e desenvolvimento da equipe.....	75
4.4.7	Perfil da equipe e a relação com o estilo de liderança	77
4.4.8	Relação entre recursos da organização e demandas da liderança	79
4.4.9	Relação entre felicidade e o exercício da liderança	83
4.4.10	Relatos livres sobre liderança	87
4.5	Análise das entrevistas do NE	90
4.5.1	Definição da liderança e o papel do líder para o NE	90
4.5.2	Visão do NE sobre como a organização define liderança	91
4.5.3	Características essenciais que a organização espera de seus líderes ..	92
4.5.4	Valores esperados dos líderes em seu comportamento.....	94
4.5.5	Alinhamento do perfil da liderança com as características e valores esperados.....	95
4.5.6	Visão do NE sobre comunicação e inteligência emocional na liderança	98
4.5.7	Alinhamento do perfil de liderança com as expectativas da organização.....	100
4.5.8	Exemplos de ações de desenvolvimento da liderança com falhas.....	103
4.5.9	Ações de desenvolvimento da liderança bem-sucedidas	104
4.5.10	Considerações finais do NE sobre liderança.....	107
4.6	Convergências e divergências entre os NTO e NE.....	109
4.6.1	Comparação das análises sobre liderança e o papel do líder	109
4.6.2	Comparação das análises sobre as características e valores das lideranças	115
<u>4.6.2.1</u>	<u>Valor: clientes.....</u>	<u>116</u>

<u>4.6.2.2</u>	<u>Valor: pessoas.....</u>	<u>117</u>
<u>4.6.2.3</u>	<u>Valor: resultado</u>	<u>119</u>
<u>4.6.2.4</u>	<u>Valor: sustentabilidade</u>	<u>121</u>
<u>4.6.2.5</u>	<u>Características de comunicação e inteligência emocional</u>	<u>122</u>
4.6.3	Comparação entre os perfís de liderança do NTO e o esperado pelo NE.....	123
4.6.4	Recursos disponíveis na organização para desenvolver a liderança	128
<u>4.6.4.1</u>	<u>Recursos para suporte a produção</u>	<u>129</u>
<u>4.6.4.2</u>	<u>Recursos de desenvolvimento de pessoas</u>	<u>133</u>
<u>4.6.4.3</u>	<u>Ações para desenvolver o autoconhecimento, a inteligência emocional e a comunicação assertiva no NTO</u>	<u>134</u>
<u>4.6.4.4</u>	<u>Erros e acertos em relação aos programas de desenvolvimento das lideranças.....</u>	<u>137</u>
<u>4.6.4.5</u>	<u>Felicidade ao exercer a liderança.....</u>	<u>138</u>
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	144
	REFERÊNCIAS.....	150

1 INTRODUÇÃO

Liderança é um tema que desperta interesses nos mais diversos contextos organizacionais. De acordo com Araújo (2011, p. 3), “não existe uma definição consensual para liderança, assumindo esta, diferentes conceitos em função da especificidade de cada investigação e de cada autor”.

Santos, Costa, Tomazzoni, Balsan e Tonin (2018) corroboram, destacando que a temática liderança é bastante pesquisada, apesar de ainda não se ter uma concordância na sua definição, apresentando dificuldade de se definir liderança e o que é ser um líder (Pereira; Santos; Laurini, 2022).

E, dentro das organizações, ocorrem mudanças. Estas mudanças podem ocorrer por influência de um novo planejamento estratégico, por exemplo, que provoca uma mudança na estrutura organizacional e conseqüentemente impactam as rotinas diárias da organização para atender novas demandas. A liderança é a responsável por definir as estratégias que possibilitem a entrega das demandas dos clientes internos ou externos (Silva; Santos; Marques, 2022).

O leque de habilidades necessárias para um líder exercer a liderança (seja líder, supervisor, coordenador ou gerente), deve ser amplo, composto por habilidades técnicas e de gestão.

Dentre as habilidades do líder, Vergara (2007, p. 65), entende que a “liderança é a competência para exercer influência sobre indivíduos e grupos”. Para Bergamini (1994) e Cerutti (2023) a liderança tem a capacidade de influenciar um grupo para realizar as metas da organização e acrescentam como destaque o fenômeno grupal.

Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores (Bergamini, 1994, p. 103).

Para Marins (2021, p. 13) ter poder de influência é importante para o líder, mas não é determinante. Pois entende que a prerrogativa do cargo de liderança, atribuída ao indivíduo, pela organização, já caracteriza a necessidade de os liderados seguirem suas orientações independente do poder de influência desse líder (Marins, 2021, p. 33).

Mas é importante levar em conta que, mesmo o líder exercendo uma prerrogativa de função, “embora o líder seja quem geralmente inicia as ações, os seus seguidores precisam ser sensíveis a ele, isto é, levá-lo em conta naquilo que diga respeito às suas ideias e programas” (Bergamini, 1994, p.103).

Vergara (2007, p. 61) complementa que “o líder necessita de uma gama de conhecimentos e habilidades que ao, serem utilizadas, possibilitam ao líder transformar estratégias em ação”. E, para isso, o líder precisa buscar formas de manter o seu aprendizado contínuo, a fim de aprimorar suas habilidades de liderança para atuar de forma que o seu time busque os objetivos estabelecidos pela organização (Borges; Volta, 2020).

Vergara (2007) reforça que a própria atuação na função gera aprendizagem contínua que, como consequência, cria elementos que ajudam a construir o estilo de liderança do indivíduo.

Neste trabalho, foram abordados alguns dos estilos de liderança mais proeminentes para referenciar a evolução dos estudos sobre os estilos de liderança. No entanto, o corpo do trabalho terá como base os estilos de liderança transacional e transformacional que foram desenvolvidos por Burns (1978) e que teve sua sequência com Bass (1985).

1.1 Especificação do problema

Esta pesquisa busca responder o seguinte problema de pesquisa:

Qual é o nível de convergência do perfil de liderança dos atuais líderes de produção da área de estamparia em relação ao perfil de liderança preconizado pela Gestão Estratégica da Unidade de Negócios Rodoviário da empresa Bemetal, uma empresa de grande porte do setor metalmeccânico, localizada no Rio Grande do Sul, Brasil, no período de 2021 a abril de 2023?

O ano de 2021, foi escolhido como marco divisor importante neste estudo, pois foi o ano em que a organização mudou sua estrutura organizacional de um modelo centralizado de negócios, para um modelo descentralizado por segmentos de negócios, surgindo, assim, as áreas de negócios: Rodoviário, Automotivo, Agrícola, Construção e Tanques de Alumínio.

Essa nova dinâmica de negócios criou desafios em todos os níveis organizacionais e teve grandes impactos nas equipes de gestão de produção que

sofreram com a fragmentação do conhecimento ao terem suas equipes divididas entre as novas áreas.

A fragmentação das equipes gerou a necessidade de contratar novas lideranças para preencher as lacunas que ficaram. Devido a isso, muitas dessas lideranças estão em sua primeira experiência na gestão.

Essa nova liderança teve como demanda reconstruir as equipes e desenvolver os colaboradores para ter flexibilidade e agilidade ao atender as demandas diárias da manufatura.

Assim, esta pesquisa buscou verificar o perfil de liderança preconizado pela organização, verificar qual é o perfil do atual grupo de líderes de produção e, com base nestes dados, identificar os pontos de convergência e divergência existentes.

1.2 Objetivos da pesquisa

O desenvolvimento da pesquisa foi delimitado ao objeto de estudo e a epistemologia interpretativista (Weber, 1999) adotada serviu para determinar o método e as técnicas de pesquisa mais adequadas. Quanto à ontologia, foca-se na visão da realidade construída socialmente (Berger; Luckmann, 1966).

Exposto o problema de pesquisa, o objetivo geral foi: identificar o nível de convergência entre o perfil de liderança dos atuais líderes de produção da área de estamperia e o perfil de liderança preconizado pela Gestão Estratégica da Unidade de Negócios Rodoviário na Bemetal, uma empresa de grande porte do setor metalmecânico, localizada no Rio Grande do Sul, Brasil, no período de 2021 a abril de 2023.

Para se atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Identificar o perfil de liderança definido pela Gestão Estratégica (Gerência e Recursos Humanos) da Bemetal (NE);

- 2) Identificar o perfil dos líderes de produção da Unidade de Negócios Rodoviário, na área de estamperia, composta pelos setores de guilhotinas, prensas, usinagem e dobra (NTO);

- 3) Avaliar o nível de aderência do atual perfil dos líderes de produção em relação ao perfil esperado pela Gestão Estratégica da Unidade de Negócios Rodoviário da empresa.

1.3 Justificativas teórica e prática

O tema liderança mostra-se como uma fonte rica de oportunidades de estudo, visto que cada organização e cada indivíduo são únicos, com culturas organizacionais e percepções distintas nos ambientes da qual fazem parte.

O líder “deve orquestrar as pessoas para obtenção de agilidade e flexibilidade com assertividade” (Magaldi; Salibi Neto, 2022, p. 35), dentro de um contexto organizacional que, conseqüentemente exige resiliência de todas as pessoas da organização e onde a liderança tem papel atuante no sentido de direcionar as ações que suportam as atividades da organização, alinhadas às estratégias pré-definidas.

A liderança é um fenômeno complexo e multifacetado. E sua importância no contexto corporativo tem sido amplamente reconhecida. Segundo Northhouse (2018), a liderança é um processo de influência interpessoal que ocorre em um grupo ou organização, envolvendo uma relação entre um líder e seguidores que buscam atingir um objetivo comum. Além disso, o papel da liderança na promoção da mudança e inovação nas organizações tem sido amplamente salientado na literatura (Yukl, 2013).

Identificar o perfil de liderança definido pela organização é uma tarefa importante para a compreensão do papel da liderança em uma organização. Isso requer a análise da missão, visão e valores da organização, bem como dos objetivos e estratégias organizacionais (Lussier; Achua, 2015). Adicionalmente, é necessário considerar as características do ambiente organizacional como cultura, estrutura, tecnologia e outros fatores que podem influir no perfil de liderança ideal para a organização (Bass, 2008).

Conhecer o perfil de liderança atual é necessário, pois possibilita ter um corte da realidade organizacional. Para isso, é necessário avaliar as características dos líderes existentes na organização como suas habilidades, competências e estilo de liderança (Mumford *et al.*, 2000). Além disso, é necessário captar a percepção dos seguidores sobre seus líderes e a interação entre líderes e liderados no ambiente organizacional (Graen; Uhl-Bien, 1995).

Avaliar a aderência entre os perfis preconizados e o real é uma ação importante, pois permite identificar as lacunas existentes, trazendo importante contribuição prática para a organização pesquisada e outras similares.

Para isso, é necessário avaliar o desempenho dos líderes em relação aos objetivos e estratégias organizacionais, bem como a percepção dos seguidores sobre

seus líderes (Avolio; Yammarino, 2002). Além disso, avaliar as oportunidades existentes para o desenvolvimento da liderança na organização tais como: treinamentos e programas de desenvolvimento de liderança (Day; Fleenor; Atwater, 2014), traz importante contribuição para as pesquisas sobre o tema.

1.4 Estrutura do trabalho

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos. No primeiro capítulo, a introdução mostra as considerações iniciais sobre o tema liderança, bem como a formulação do problema de pesquisa e suas justificativas teóricas e práticas.

No segundo capítulo, é apresentado o embasamento teórico, sobre liderança, estilos de liderança, inteligência emocional e aprendizagem.

O terceiro capítulo discorre sobre a metodologia utilizada na pesquisa, mostrando informações sobre a especificação do problema, as estratégias para coleta e análise dos dados e o objeto de estudo, além da descrição dos resultados esperados e das limitações da pesquisa.

No quarto capítulo, está a análise dos dados coletados realizada, tendo como referência a base teórica do capítulo dois.

O quinto e último capítulo apresenta as conclusões obtidas através das análises dos dados coletados, explanando os objetivos que foram atingidos, além de indicar sugestões de pesquisas futuras de temas pertinentes que venham a se destacar durante a análise dos dados obtidos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico visita brevemente um histórico sobre as abordagens teóricas e autores mais mencionadas nos estudos sobre liderança e suas principais características.

2.1 Contexto histórico dos estudos sobre liderança

Ao considerar as relações de desenvolvimento histórico, tecnológico, social e econômico da humanidade, é possível perceber que a liderança em si, pode ser entendida como um fenômeno inerente à vida em sociedade, onde personagens diversos, pelo simples uso da força ou por influência, acabaram se tornando líderes e conseqüentemente modelos positivos ou negativos para suas posteridades.

Seguindo essa lógica, é natural que a liderança como tema de estudo, tenha despertado o interesse de diversos estudiosos no decorrer da História.

A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita: A República de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos que desde essa época procuraram lidar com esse problema (Fielder, 1967, p. 3).

Na Teoria Geral da Administração do início do século XX, personagens como Henry Fayol (Teoria Clássica da Administração) e Frederick Taylor (Administração Científica), contemporaneamente definiram as diretrizes para direcionar a forma de trabalho do gerente (liderança da época). Ele era o administrador do contexto industrial e seu envolvimento com os comandados era embasado na impessoalidade, com foco sistemista, através da racionalização do trabalho, a fim de garantir o cumprimento das funções de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar as variáveis do processo. De forma sucinta, o indivíduo era visto apenas como ferramenta de produção e de garantia do controle dos processos tanto na ótica de gestão, quanto de produção (Israel, 2021, p. 23).

Somente no decorrer dos anos que aspectos relacionados às características do indivíduo, e fatores sociais e ambientais começaram a ser considerados como variáveis relevantes nas teorizações sobre liderança, desta forma surgem a Teoria dos Traços, a Teoria Comportamental e Teoria Contingencial entre outras.

2.2 Liderança

A liderança é vista como um processo de influência intencional exercido por um líder sobre um grupo de duas ou mais pessoas para alcançar metas e propósitos comuns (Cerrutti 2023; Stogdill, 1950; Fernandes, Siqueira & Vieira, 2014; Bryman, 2004).

A liderança manifesta-se como um dos fenómenos das ciências sociais mais investigados, presente em diversos contextos, como empresas e organizações diversas. E por sua natureza multifacetada, sua complexidade e a subjetividade humana, é difícil definir um manual com processos e regras razoáveis a seguir. Assim, os gestores podem identificar os conceitos teóricos mais relevantes para a sua realidade, aplicá-los na prática e fazer os ajustes necessários com base nas necessidades da situação, nos resultados da organização e na experiência das pessoas que estão sendo gerenciadas. (Turano; Cavazotte, 2016).

Bryman (2004, p. 258) destaca quatro estágios de estudos das teorias de liderança com base em suas ênfases de estudos:

- A abordagem por traço pessoal – Anos 1940;
- A abordagem de estilo – Anos 1960;
- A abordagem contingencial - Anos 1980;
- A abordagem da nova liderança – Desde os anos 1980 até a atualidade.

Essas abordagens são exploradas no decorrer do texto.

2.2.1 Teoria dos traços

A Teoria dos Traços é uma teoria clássica da liderança que argumenta que existem algumas características ou traços de personalidade que são inatos em líderes bem-sucedido (Bryman, 2004), conforme mostra o Quadro 1.

Os teóricos de liderança reconhecem a Teoria dos Traços como a primeira iniciativa de sistematização do estudo da liderança como campo de conhecimento, dentre os períodos compreendidos entre 1904-1948 (Bergamini, 1994, p. 104).

Ferreira, Martins e Santos (2021, p. 32) descrevem que “um traço é uma virtude ou característica distintiva da personalidade, e segundo essa teoria, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o diferencia das outras pessoas”.

Quadro 1 - Teoria dos traços – Exemplos de traços de liderança

Traços	Descrição
Físicos	como energia, estatura e peso, aparência pessoal.
Intelectuais	adaptabilidade, agressividade, autoconfiança e entusiasmo.
Sociais	cooperação, habilidades interpessoais e competência administrativa.
Relacionados com a Tarefa	impulso de realização, esforço e iniciativa.

Fonte: Adaptado de Ferreira et al (2021, p.32)

No entanto, “a contribuição dessa abordagem ficou mais restrita ao estudo do líder em si, não considerando aspectos ligados às circunstâncias ambientais” (Israel, 2021, p. 23).

A teoria dos traços foi criticada por ser considerada limitante, pois sugere que apenas uma pequena minoria de pessoas nasce com as características necessárias para se tornarem líderes bem-sucedidos. Além disso, a teoria não leva em consideração a influência da situação e das circunstâncias no desempenho da liderança (Stogdill, 1948).

Apesar dessas críticas, a teoria dos traços continua a ser estudada e é considerada uma das teorias clássicas da liderança, ainda muito útil para entender algumas das características e habilidades que os líderes bem-sucedidos podem ter. (Stogdill, 1974).

2.2.2 Teoria comportamental e os estilos de liderança

A teoria comportamental da liderança é uma abordagem para entender como os líderes se comportam e como esse comportamento afeta o desempenho da equipe. Esta teoria enfatiza que o comportamento do líder é a chave para o sucesso da liderança (Bryman, 2004).

A relação entre líder e liderado no contexto organizacional é um vasto campo de estudo, pois, ambos são pessoas que possuem uma gama de conhecimento e valores constituídos a partir de suas experiências de vida. Isso os faz ter percepções distintas de como devem se comportar diante do contexto de poder.

Dessa forma, “a abordagem dos estilos de liderança se refere ao nível de autoridade do líder, seu comportamento em relação a seus liderados, a maneira como influencia condutas e se relaciona com a equipe de trabalho” (Silva; Santos; Marques, 2022, p. 27).

Como contribuintes para a construção dessa teorização tem-se a *Ohio State University Studies*, que liderada por Rensis Likert (1971), foi o primeiro grupo a identificar comportamentos distintos dos líderes que tinham um impacto no desempenho da equipe.

Já na *University of Michigan Studies*, o grupo de estudos liderados por Blake e Mouton (1964), identificaram comportamentos de liderança que variavam de estilo autoritário a participativo.

A teoria comportamental da liderança é uma abordagem útil para entender como os líderes influenciam o desempenho da equipe e para identificar comportamentos específicos que são mais eficazes em diferentes situações e contextos organizacionais.

2.2.3 Teoria da liderança situacional

A teoria da liderança situacional é uma teoria comportamental da liderança que argumenta que o estilo de liderança ideal depende da situação específica e das necessidades dos seguidores.

A teoria da liderança situacional foi desenvolvida por Hersey e Blanchard (1969) e é baseada na ideia de que a eficiência da liderança depende de duas dimensões: a competência do líder e a maturidade dos seguidores, conforme mostra o Quadro 2.

A competência do líder inclui habilidades técnicas e conceituais, enquanto a maturidade dos seguidores se refere à capacidade deles de assumir responsabilidades e tomar decisões (Gonçalves; Mota, 2011, p. 408).

De acordo com a teoria, o líder deve ajustar seu estilo de liderança para atender às necessidades e maturidade dos seguidores em diferentes situações. Por exemplo, se um seguidor é imaturo e precisa de orientação e supervisão, o líder pode adotar um estilo de liderança mais diretivo. Se, por outro lado, um seguidor é altamente competente e autônomo, o líder pode adotar um estilo de liderança mais delegativo.

Quadro 2 – Níveis de maturidade dos subordinados x estilo de liderança

Nível de Maturidade		Estilo de Liderança	
M1 - Maturidade baixa	Pessoas sem capacidade e sem disposição.	E1 - Determinar	Para pessoas que não tem capacidade nem vontade de assumir a responsabilidade de fazer os padrões estabelecidos.
M2 - Maturidade entre baixa e moderada	Pessoas sem capacidade, mas com disposição.	E2 - Persuadir	É o estilo a ser adotado para pessoas que sentem disposição, mas não tem capacidade.
M3 - Maturidade entre moderada e alta	Pessoas com capacidade, mas sem disposição.	E3 - Compartilhar	As pessoas neste nível têm capacidade, mas não querem se comprometer em estabelecer os padrões.
M4 - Maturidade alta	Pessoas com capacidade e com disposição.	E4 - Delegar	As pessoas têm capacidade e disposição para participar da elaboração dos novos padrões.

Fonte: Hersey e Blanchard (2007)

E o sucesso da liderança não depende do traço de personalidade de um líder ou de seu estilo de liderança fixo, mas sim da capacidade do líder de ajustar seu comportamento a diferentes situações e necessidades.

[. . .] o líder situacional acompanha seus liderados, identificando a curva de aprendizagem, ou seja, o estágio evolutivo de cada profissional que compõe sua equipe e deve oferecer maior ou menor autonomia a estes, de acordo com a resposta de cada colaborador que faz parte da referida equipe. Contudo, o mais importante é incentivar e preparar seus colaboradores para uma atuação de autoliderança e empoderamento, através do desenvolvimento contínuo deles (Duarte; Papa, 2011, p. 6).

2.2.3.1 Estilos de liderança sob a ótica de Kurt Lewin

Silva, Santos e Marques (2022, p. 27) exploram os estilos de liderança sob a ótica do pesquisador Kurt Lewin, para quem, os estilos de liderança tinham três abordagens: “autocrática, democrática e *laissez faire*” (Silva, 2009, p. 60) com referência em (Lewin; Lippitt; White, 1939, p. 271-301).

No **estilo autocrático** o líder é centralizador e decide sozinho as ações que devem ser realizadas para fazer as atividades, sendo focado em metas e resultados, concentra toda a tomada de decisão para si, evita delegar atividade de sua responsabilidade, tem baixa colaboração e interação com a equipe que comanda (Silva, Santos; Marques, 2022). É um perfil com semelhanças ao estilo de liderança transacional abordado por Pereira, Santos e Laurini (2022) e Burns (1978). Vale comentar que este estilo pode ser indicado para equipes de trabalho com **baixa**

maturidade, ou seja, equipes que **não conseguem tomar decisões sem o suporte da liderança** em relação às demandas de trabalho que possuem por não terem capacitação.

No **estilo democrático** ocorre a “descentralização da autoridade” e a participação de todos os membros da equipe é estimulada a fim de solucionar um problema, é um contexto que estimula a confiança e a satisfação no trabalho (SILVA, R. F., 2022). É um estilo com características semelhantes ao estilo de liderança transformacional (Pereira; Santos; Laurini, 2022; Burns, 1978).

A abordagem do **estilo liberal** é caracterizada pelo líder passivo, pois atua somente quando é solicitado.

Já a abordagem da liderança liberal, é definida por um perfil de líder com uma postura passiva, despreocupado com resultados, com as tarefas e os rendimentos tendem a ser menores, subseqüente, a produtividade no ambiente de trabalho é considerada baixa. Sobral e Peci (2008) defendem que no estilo laissez-faire os funcionários têm a total liberdade para realizar suas atividades da maneira que preferirem e o líder somente participa quando requisitado (Silva; Santos; Marques, 2022, p. 27).

2.2.3.2 Estilos de liderança sob a ótica de Goleman

Goleman (2015, p. 31) se aprofunda no tema e entende que o estilo de liderança é que irá definir o nível de liberdade e flexibilidade que os colaboradores poderão seguir em uma organização, neste contexto, destacam-se seis estilos de liderança:

- **Estilo Autoritário:** é um líder visionário, tem as metas e objetivos claros e de acordo com o planejamento estratégico da organização. As orientações, padronizações e feedbacks aos liderados são objetivos sempre a favor da visão sistêmica da organização. Mesmo tendo o controle do processo, ainda permitem um nível de interação com os liderados para favorecer as oportunidades de inovação (Goleman, 2015, pp. 34-35).
- **Estilo Coaching:** é um líder que foca no desenvolvimento individual do liderado, “ajudam os funcionários a identificarem suas forças e fraquezas únicas e as vinculam às suas aspirações pessoais de carreira”. Existe uma construção de médio a longo prazo, onde o líder acompanha o liderado no

processo de crescimento, orientando-o nos erros e acertos (Goleman, 2015, p. 35).

- **Estilo Afiliativo:** é um líder que foca no bem-estar e na harmonia dos indivíduos e do grupo, construindo um forte vínculo emocional com as pessoas e consequentemente ganhando a fidelidade do grupo. Existe muita conversa com o grupo e flexibilidade nas ações para as pessoas atuarem na resolução dos problemas, sem regras rígidas ou desnecessárias. Os feedbacks são positivos e buscam fortalecer o sentimento reconhecimento e de pertencimento das pessoas ao grupo. Constroem relacionamento para fortalecer indivíduos e o grupo. (Goleman, 2015. p. 37). A visão de Goleman (2015) corrobora com o estilo transformacional (Marins, 2021; Pereira, Santos; Laurini, 2022), onde atitudes de estímulo à interação entre o líder e liderado estão presentes.
- **Estilo Democrático:** corroborando com (Silva; Santos; Marques, 2022), é o líder que busca descentralizar a autoridade e estimula a participação de todos os envolvidos para solucionar um problema e entregas as demandas. No entanto, Goleman (2015) destaca que o este estilo é mais produtivo quando a equipe envolvida no processo de solução de um problema já tem um nível técnico e de maturidade que facilitem e agilizem o processo de tomada de decisão, caso contrário, existe o risco de ocorrer procrastinação do processo decisório devido ao excesso de reuniões para discussão e debates em função do tema, ou mesmo pela insegurança do líder em relação ao contexto.
- **Estilo Marcador de Ritmo:** é o líder que sabe o que fazer e como fazer, mas cria altos padrões de entrega e tem grande expectativas com os seus subordinados. O problema desse perfil é que a comunicação não ocorre corretamente, as metas não são transmitidas claramente e não existe feedback aos liderados. Esta postura prejudica o clima organizacional e o relacionamento entre líder e liderados que se sentem desamparados. (Goleman, 2015, p. 41).
- **Estilo Coercitivo:** é o líder que impõe sua vontade aos liderados sem pensar nas consequências ao clima organizacional. Neste contexto não existe flexibilidade para atuar sobre as demandas ou solução dos problemas. Não existe relacionamento e interação entre líder e liderado. É

um estilo que desestimula o engajamento e a iniciativa das pessoas. É um estilo que tem efeito apenas para solucionar problemas pontuais, mas que deve ser deixado de lado assim que a demanda for solucionada. (Goleman, 2015, p. 43). O estilo coercitivo tem aspectos que se assemelham aos estilos transacional (Pereira; Santos; Laurini, 2022) e autocrático (Silva; Santos; Marques, 2022) em relação ao controle centralizado e regras.

O que vale destacar dentre os diversos estilos citados, é que não existe perfeição, e fatores como o planejamento estratégico e a cultura organizacional, por exemplo, influenciam o desenvolvimento das lideranças. Neste ponto, o indivíduo que conseguir identificar qual o melhor estilo de acordo com o contexto do momento e adaptar-se a ele, terá mais chances de superar as adversidades junto aos liderados.

2.2.4 Teoria da liderança contingencial

A teoria da contingência de liderança é uma teoria que argumenta que o sucesso da liderança depende da adequação entre o estilo de liderança e as necessidades da situação. De acordo com esta teoria, não existe um estilo de liderança único que seja eficaz em todas as situações, mas sim que o sucesso da liderança depende da combinação adequada do estilo de liderança e das características da situação (Bryman, 2004).

A teoria da contingência foi desenvolvida por Fred Fiedler (1965, 1972), na década de 1960, e é baseada na ideia de que o sucesso da liderança depende de três fatores: as características do líder, as características do grupo e as características da situação. E de acordo com esta teoria, o estilo de liderança ideal varia dependendo da combinação destes três fatores (Almada; Policarpo, 2016, p. 12; Bryman, 2004).

Os principais fatores de contingência incluem a relação de poder entre o líder e os seguidores, a clareza das tarefas, a estabilidade da situação, a interdependência entre as tarefas, a autoridade formal e a liberdade de ação do líder. Por exemplo, se a relação de poder é alta e a clareza das tarefas é baixa, um estilo de liderança democrático seria mais eficaz. Se, por outro lado, a relação de poder é baixa e a clareza das tarefas é alta, um estilo de liderança autocrático seria mais eficaz (Cruz; Nunes; Pinheiro, 2010; Bryman, 2004).

2.2.5 Teoria situacional x Teoria da contingência

A teoria situacional e a teoria da contingência são ambas teorias da liderança que argumentam que o sucesso da liderança depende da adequação entre o estilo de liderança e as necessidades da situação. No entanto, há algumas diferenças importantes entre as duas teorias, mostradas no Quadro 3.

Quadro 3 – Liderança situacional x liderança contingencial

	Liderança Situacional	Liderança Contingencial
Abordagem	Enfatiza que o líder deve ajustar o seu estilo de liderança a situação.	Enfatiza que o sucesso da liderança vai depender da combinação adequada entre o estilo de liderança e as características da situação.
Fatores considerados	Maturidade dos seguidores. Clareza das tarefas. Estrutura da equipe. Necessidades de Apoio	Relação de poder entre o líder e liderados. Clareza das tarefas. Estabilidade da situação. Interdependência entre as tarefas. Autoridade formal e a liberdade do líder.
Enfoque	Em como o líder ajustará seu estilo de liderança para atender às necessidades da situação com foco nas pessoas.	Em como o líder combinará adequadamente seu estilo de liderança com as características da situação com foco na situação.

Fonte: Elaborado com base em Cruz (2010), Gonçalves e Mota (2011) e Almada e Policarpo (2016).

O Quadro 3 mostra alguns detalhes que diferenciam a liderança situacional em relação à contingencial, nos aspectos da forma de abordagem do problema, fatores considerados e a principal diferença, que é o enfoque, onde o foco que embasará a atuação da liderança serão as pessoas para a liderança situacional e a situação em si para a liderança contingencial.

2.2.6 Teoria transaccional e teoria transformacional

A compreensão dos diferentes estilos de liderança e como eles mudaram ao longo do tempo é crucial para o campo da gestão de organizações. Dois estilos de liderança que foram amplamente debatidos e aplicados nas últimas décadas são os estilos de liderança transaccional e transformacional (Turano; Cavazotte, 2016) e servirão de base para a análise do presente estudo.

O estilo transaccional se apresenta com ênfase no processo e favorece metas de curto prazo em relação ao estilo transaccional que dá ênfase ao relacionamento entre líder e liderados e favorece metas de longo prazo (Behrendth; Matz; Goritz, 2017; Bass *et al.*, 2003; Bass, 1985).

Quadro 4 – Principais diferenças entre os estilos de liderança transacional e transformacional

Características	Liderança Transacional	Liderança Transformacional
Foco Principal	Tarefas e transações	Inspiração e transformação
Abordagem	Controle e coordenação	Motivação e inovação
Comportamento do Líder	Estabelecimento de expectativas claras, regras e recompensas	Estímulo ao desenvolvimento pessoal e criação de visão compartilhada
Interação	Negociação e troca	Inspiração e referência nos valores
Comunicação	Orientada para regras e procedimentos	Comunicação inspiradora e persuasiva
Cultura Organizacional	Conformidade e cumprimento de metas	Criatividade, aprendizado e adaptação
Resultados	Alcance das metas	Desenvolvimento de equipes de alto desempenho, inovação e mudança

Fonte: Elaborado com base em Burns (1978), Bass (1990) e Marins (2021)

O Quadro 4 destaca as diferenças essenciais entre os estilos de liderança transacional e transformacional, abrangendo o seu enfoque, comportamento do líder, interação, comunicação, cultura organizacional e resultados esperados.

É importante lembrar que esses estilos não são totalmente opostos e podem ser aplicados em diferentes contextos de liderança, dependendo das necessidades da organização e da equipe. Também podem ser utilizados de forma intermitente de acordo com as habilidades e percepções da liderança (Bass, 1985).

2.2.6.1 Estilo de liderança transacional

O estilo de liderança transacional tem suas origens no pensamento de Max Weber, um renomado sociólogo alemão, que estabeleceu os fundamentos da teoria da burocracia no início do século XX. Embora o termo “liderança transacional” não tenha sido explicitamente utilizado por Weber, em sua obra: “Economia e Sociedade” (Weber, 1999), suas teorias sobre autoridade legal-racional e estrutura hierárquica nas organizações estabeleceram as bases conceituais para esse estilo de liderança.

O autor enfatizou a importância da legitimidade da autoridade nas organizações por meio de regras e regulamentos formais, destacando a racionalização e o controle. Essas ideias não apenas tiveram uma influência profunda

na teoria administrativa, mas também foram elementos essenciais para a compreensão da liderança transacional. Nesse contexto, a liderança transacional é caracterizada por líderes que estabelecem expectativas claras, regras e procedimentos, e que recompensam ou punem os seguidores com base no cumprimento dessas diretrizes.

Na década de 1930, Kurt Lewin, um psicólogo social e sua equipe de pesquisadores, também contribuíram com o desenvolvimento da liderança transacional, ao introduzir o conceito de “liderança focada em tarefas”, em seus estudos sobre dinâmica de grupos e seus estilos de liderança autocrático, democrático e liberal (Silva, 2009, p. 60). Embora Lewin (1939) não tenha formalizado uma teoria específica sobre liderança transacional, suas pesquisas destacaram como recompensas e punições influenciam o desempenho dos seguidores. Essa descoberta estabeleceu uma conexão mais forte entre controle e liderança, fornecendo ideias essenciais que posteriormente foram incorporadas ao conceito de liderança transacional.

A partir dessas influências iniciais, estudiosos como Douglas McGregor e Rensis Likert contribuíram para a consolidação da liderança transacional como uma teoria distinta e aplicável à gestão organizacional. Por exemplo, McGregor desenvolveu as Teorias X (trabalhadores não gostam de assumir responsabilidade) e Y (trabalhadores gostam de assumir responsabilidades), que exploram diferentes abordagens dos líderes em relação aos seus seguidores, incluindo aspectos transacionais como recompensas e punições. Já Likert enfatizou a importância da liderança baseada em sistemas de recompensas e sanções para alcançar o desempenho desejado nas organizações (Mcgregor, 1960; Likert, 1967).

Pereira, Santos e Laurini (2022) relatam que no modelo transacional (Burns, 1978) o líder foca nos contextos de processos administrativos e na burocracia a fim de atender as demandas da organização, e a interação entre líder e liderado é estimulada mediante uma relação de troca ou recompensas que de alguma forma despertem o interesse do líder e liderado, e a intervenção direta do líder ocorre somente quando um padrão estabelecido não é alcançado, a fim de corrigir o direcionamento para atingimento da meta (Marins, 2021; Bass, Avolio, Jung; Benson, 2003).

A relação entre líder e liderado pressupõe uma troca, onde os liderados desempenham de acordo com os objetivos determinados pelo líder, atingindo metas

e objetivos, e em troca, o líder os motiva por meio de um acordo, onde as recompensas são extrínsecas à organização (McCleskey, 2014).

Bergamini (1994) descreve a liderança transacional como um tipo de liderança que se aproxima muito mais das formas de comportamento caracterizadas como condicionantes. Nessa estratégia, o líder consegue manter o subordinado preso a si pelo poder formal que possui, habilitado, por ele, a oferecer vantagens. Trata-se, nesses casos, de uma transação pura e simples, envolvendo, na maioria das vezes, benefícios de caráter extrínseco. O poder exercido pelo superior, enquanto líder transacional, desaparecerá à medida que não for mais detentor de vantagens que possam ser oferecidas aos subordinados.

A liderança transacional é caracterizada por uma relação de troca entre o líder e o seguidor, na qual o líder oferece recompensas em troca do cumprimento das tarefas pelos subordinados. Pensamento que corrobora com Avolio e Bass (2004), que ainda acrescentam que o comportamento dos líderes transacionais tem duas vertentes:

- A **recompensa por contingência**, que consiste no fato da definição de estratégias entre líder e liderados, que devem ser implementadas para atender as metas definindo o responsável por executá-las (Bass, 1985).
- O **gerenciamento por exceção ativo**: que consiste no fato de o líder definir unilateralmente, metas e regramento que devem ser seguidos pelos liderados e faz o monitoramento de todo o processo. (Gill, 2006).

2.2.6.2 Estilo de liderança transformacional

Em contrapartida à liderança transacional, a liderança transformacional surgiu como uma resposta ao modelo transacional e foi proposta por James McGregor Burns em seu influente livro: *Leadership* (Burns, 1978).

Burns (1978) defendeu que os líderes não deveriam apenas se limitar a gerenciar transações e tarefas, mas sim inspirar e motivar seus seguidores a alcançarem níveis mais elevados de desempenho e realização.

Ele descreveu os líderes transformadores como aqueles que incentivam a inovação, fomentam uma visão compartilhada e cultivam relacionamentos baseados na confiança e na inspiração.

A teoria da liderança transformacional foi ampliada por Bernard Bass em sua obra: *Leadership and Performance Beyond Expectations* (Bass, 1985). Bass desenvolveu uma escala de avaliação para medir as características da liderança transformadora, permitindo uma análise mais precisa desse estilo de liderança. Suas pesquisas contribuíram significativamente para a disseminação e aplicação da liderança transformadora nas organizações contemporâneas.

Resumidamente, o estilo de liderança transformacional, introduzido por James McGregor Burns e desenvolvido por Bernard Bass, representa uma abordagem que vai além do simples controle e recompensas (Burns, 1978; Bass, 1985), mesmo com as diferentes influências sociais que ambos os autores receberam em suas formações acadêmicas e contextos políticos sociais distintos (Calaça, 2015).

Bergamini (1994) em acordo com Burns (1978), descreve a liderança transacional como um processo de influência embasado no respeito entre líder e liderados. Onde o líder preza pelo bom ambiente de trabalho e se preocupa com as necessidades dos liderados, tanto para a realização das atividades e atingimento das metas organizacionais, quanto para o desenvolvimento do indivíduo pessoal e profissionalmente durante o processo.

Liderança transformacional ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem uns com os outros, de tal maneira que os líderes e seguidores motivam uns aos outros a níveis mais elevados de motivação e moralidade (Burns, 1978, p. 27).

Os líderes transformacionais inspiram e motivam seus seguidores, estimulando a inovação e promovendo um senso de propósito compartilhado.

Tem foco na delegação de atividades ao grupo de trabalho. Neste modelo de liderança, existe a interação recíproca entre líder e liderado e o processo de liderança ocorre de forma fluída em ambas as direções a fim de alcançar os objetivos organizacionais (Pereira; Santos; Laurini, 2022), como consequência ocorre “uma troca de conhecimento e informação entre as duas partes, os líderes podem ensinar, e ao mesmo tempo, aprender com os liderados” (Marins, 2021).

O líder transformacional dispensa o uso de poderes e se baseia na confiança e no autodesenvolvimento ao delegar tarefas (Santos *et al.* 2018). Segundo Freitas (2006), um líder que através da sua visão pessoal e da sua energia inspire os seus seguidores e tenha impacto significativo na sua organização, pode ser chamado de

líder transformacional. Ainda, Nascimento (2017) destaca que a liderança transformacional estabelece uma relação positiva em um grupo de trabalho, relacionado a confiança que um líder pode transcender aos liderados, assim a liderança transformacional pode alcançar a eficiência de um grupo (Pereira; Santos; Laurini, 2022).

Essa abordagem tem se mostrado valiosa nos contextos modernos de liderança, onde a mudança e a adaptação são cruciais para o sucesso organizacional.

Bass (1985) desta ainda que os líderes transacionais são indivíduos que possuem como habilidades o autoconhecimento, tem inteligência emocional e boa habilidade de comunicação, as quais são habilidades importantes no processo de influência do grupo. E ainda destaca quatro componentes comportamentais presentes, que são:

- A **influência carismática**, onde o alto nível de autoconfiança e autoestima do líder estimula os liderados de tal maneira que os mesmos seguem todas as orientações do líder com afinco, devido a construção de uma conexão emocional entre os liderados e o líder.
- A **motivação inspiracional**, onde a habilidade de comunicação do líder ajuda a criar significado nas ações que os liderados devem realizar, o que conseqüentemente lhes trarão ganhos coletivos.
- O **estímulo intelectual**, onde o líder estimula os liderados a sempre buscarem o desenvolvimento profissional, estimulando a busca por novos desafios.
- O **acompanhamento individualizado**, onde o líder acompanha o desenvolvimento de um liderado individualmente, dando orientações e feedbacks sobre seu desenvolvimento.

A seguir, os temas autoconhecimento, inteligência emocional e comunicação, serão explorados, pois são habilidades que impactam diretamente nos fatores comportamentais da liderança.

2.2.6.2.1 Autoconhecimento

O autoconhecimento aparece como uma necessidade básica para o líder poder desenvolver suas habilidades de liderança e ser capaz de orientar sua equipe a fim de superar desafios condizentes com a sua capacidade individual e a capacidade

de sua equipe, o que com o tempo culmina em “aumentar a produtividade e motivação do time, prescindem do estabelecimento da confiança entre os envolvidos” (Guadanhin, 2022, p. 955). De acordo com Resende (2010, p. 16):

O autoconhecimento, que não é técnico, informativo ou acumulativo, brota de dentro. Nada tem a ver com o ato de inculcar informações no cérebro, de adquirir conhecimento de fora, e nem mesmo com crenças baseadas em experiências passadas, mas diz respeito a um florescer da consciência livre, daquela que percebe estes condicionamentos ou limitações mentais, e naturalmente os descarta.

Goleman (2015, p. 14) utiliza o termo autoconsciência, como sinônimo de autoconhecimento, descrevendo-a como:

[...] uma compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos [...] não são nem críticas demais nem irrealisticamente esperançosas [...] são honestas consigo e com os outros. Pessoas com alto nível de autoconsciência reconhecem como seus sentimentos afetam a elas, as outras pessoas e o seu desempenho profissional.

M. C. C. T. Silva (2022, p. 1510) entende o quão importante é o autoconhecimento para se desenvolver como um líder e desenvolver seus liderados pois “saber tudo sobre sua personalidade e temperamento identificando seus pontos fortes e trabalhando seus pontos fracos e ao mesmo tempo conhecer as diferentes personalidades inseridas em sua equipe de liderados”.

Como sugestão para conhecer o perfil psicológico de uma pessoa, M. C. C. T. Silva (2022) sugere o método MBTI (Indicador do Tipo *Myers Briggs*), como uma opção mais estruturada como ponto de partida para definir o perfil de um indivíduo.

O *Meyers-Briggs Type Indicator* (MTBI) é um inventário que tem por objetivo avaliar a personalidade segundo a teoria dos tipos psicológicos de Jung de forma simples e sucinta. É um indicador de tipos psicológicos que foi desenvolvido com a finalidade de auxiliar as pessoas a identificar determinadas preferências pessoais significativas (Couto; Bartholomeu; Montiel, 2016, p. 44).

O líder com autoconhecimento ou autoconsciência desenvolvido é capaz de entender seus limites e fraquezas e não tem problemas em falar sobre isso abertamente, pois entende que falar é a oportunidade de melhorar como pessoa e profissional a partir do ponto de vista de outras pessoas e fortalecerá sua Inteligência

Emocional (Goleman, 2015). O autoconhecimento é a base para desenvolver a inteligência emocional.

2.2.6.2.2 *Inteligência emocional*

A emoção exerce forte influência na vida de uma pessoa, pois as

emoções, [...], que nos orientam quando diante de um impasse e quando temos de tomar providências importantes demais para que sejam deixadas a cargo unicamente do intelecto — em situações de perigo, na experimentação da dor causada por uma perda, na necessidade de não perder a perspectiva apesar dos percalços, na ligação com um companheiro, na formação de uma família (Goleman, 2015, p. 32).

Barrella Filho, Palma, Bonavigo, Branco e Pedrosa (2022) sintetizam um conjunto de aptidões descritas em cinco domínios interpessoais, a partir de Goleman (2015), conforme mostra o Quadro 5.

“O ser humano é provido de emoções e são estas que subsidiam sua essencialidade enquanto pessoas socializadas, interativas, em pleno processo de amadurecimento e crescimento interpessoal” (Barrella Filho *et al.*, 2022, p. 8).

Quadro 5 – Inteligência emocional

Domínio	Inteligência
Autoconsciência	Reconhecer as próprias emoções no momento em que elas ocorrem. Desconhecer os sentimentos faz com que não tenhamos controle sobre eles, permitindo que nos dominem.
Lidar com as emoções	Consiste no controle emocional a fim de se ter um comportamento adequado para cada situação. Os momentos de alegria intercalados com os momentos de tristeza, em níveis toleráveis, proporcionam o equilíbrio emocional.
Motivação	Ter entusiasmo, persistência e confiança para alcançar os objetivos pretendidos.
Empatia	Uma forma de comunicação interpessoal, não verbal que consiste em perceber as emoções das pessoas.
Lidar com relacionamentos	Capacidade de trabalhar em equipe, controlando e influenciando as emoções daqueles com os quais ocorre a interação.

Fonte: Adaptado de Goleman (1995, p.55)

A inteligência emocional consiste na capacidade que o indivíduo (Líder) possui para controlar suas próprias emoções diante de contextos adversos a fim de não perder o autocontrole e não afetar seu poder de concentração e foco no processo de tomada de decisão, pois “humor e o comportamento do líder determinam o humor e comportamento de todos os outros” (Goleman, 2015, p. 53) e conseqüentemente afetar o clima e desempenho organizacional.

Romanos, Souza, Paro e Bonini (2022, p. 578) têm o mesmo entendimento de Goleman (2015), mas complementa que “ao contrário do que muitos acreditam ser o controle das emoções, não se trata de algo tão simples [...] envolve muitos fatores e muitas combinações, que muitas vezes fogem ao nosso controle.”

O comportamento e a forma de enfrentamento escolhida por um líder diante de uma experiência emocional no local de trabalho pode dizer muito sobre a Inteligência Emocional e capacidade de resiliência que o ele possui no sentido de direcionar a equipe para a melhora do desempenho produtivo no trabalho ou no fracasso, podendo afetar até mesmo o clima organizacional (Romanos *et al.*, 2022, p. 580).

O líder que possui IE é capaz de conduzir uma equipe ou uma organização de maneira mais eficiente. Isso porque, em situações mais estressantes e conflituosas, essa habilidade é essencial para avaliar os fatos e chegar a soluções eficazes (Romanos *et al.*, 2022, p. 581).

2.2.6.2.3 *Habilidade de comunicação*

A principal ferramenta que o líder possui para exercer sua função de liderança e influenciar pessoas é a comunicação. Eich (2013, p. 85) entende que “se comunicar com eficiência é um dos mais importantes ingredientes para formar um líder de verdade”.

As organizações são formadas por pessoas de gerações diferentes (*baby boomers*, e gerações X, Y e Z), fator que afeta líderes e liderados. E diante desse contexto a comunicação se torna uma ferramenta ainda mais importante, principalmente ao considerar que cada geração tem um conjunto de valores e crenças distintos, mas que refletem em suas percepções sobre o que é importante ou não. (Barrella Filho *et al.*, 2022).

Outro fato importante é que a comunicação nas organizações está cada vez mais impactada pela tecnologia como intermediadora desse processo, pois com o intuito de aumentar a agilidade no processo de comunicação, acabam substituindo o contato humano por tecnologias em muitas situações.

Diante desse contexto, o líder precisa encontrar formas para garantir que o processo de comunicação ocorra de forma fluida e utilizando as facilidades tecnológicas e o contato humano como forma de otimizar o processo de comunicação nesse novo contexto.

Neste contexto de divergências geracionais diversas (valores e crenças) e possíveis ruídos nos processos de comunicação, podem surgir os conflitos, os quais “fazem parte da natureza do ser humano” (Romanos *et al.* 2022, p. 583). E é através da comunicação que o líder colocará seu poder de persuasão em ação para evitar que os conflitos ocorram.

O líder deve se mostrar participante do processo de comunicação, inicialmente como ouvinte, para entender o que o liderado está comunicando e somente ao fim da transmissão da mensagem se pronunciar, esta atitude mostra o respeito da liderança ao liderado que tem a oportunidade de falar o que precisa, pois, “a comunicação é habilidade mais importante da vida” (Covey, 2010, p. 285),

Em uma “comunicação efetiva, quando há fala assertiva e escuta ativa, torna-se ainda mais crucial em situações de conflito” (Silva, R. F., 2022, p. 22955), além de que é papel do líder “proporcionar um ambiente de trabalho pacífico, integrador e construtivo” dentro da organização (Romanos *et al.*, 2022, p. 583).

2.3 Aprendizagem organizacional

Devido aos avanços tecnológicos, o atual volume de informações disponíveis para a sociedade e as empresas é absurdo e gera novas demandas para as organizações no sentido de encontrar quais informações podem efetivamente serem transformadas em um conhecimento que possa ser convertido em vantagem para a empresa sair de um momento de crise ou identificar uma nova oportunidade de negócios.

A transformação das informações em conhecimento é primordial para as empresas que adotam novas estratégias, entender a evolução do próprio negócio e seu comportamento dentro do mercado é cerne para busca de vantagem competitiva, pois é por intermédio dos resultados e do que se produz no contexto da inovação que se evidencia para onde a empresa está caminhando (Paim; Ferreira; Neto, 2022, p. 160).

A Gestão do Conhecimento é a estrutura que suporta e direciona todos os níveis da organização em direção a utilizar a aprendizagem individual e coletiva como vantagem competitiva, pois “não se trata de apenas distribuir informações, mas sim de saber e ensinar o que fazer com as informações” (Saito, 2011, p. 6).

Neste processo é necessário o envolvimento de todos os colaboradores e gestores, e suas performances devem estar voltadas para o desenvolvimento

e disseminação do conhecimento útil, gerando insumos para tomadas de decisão (Strauhs; Pietrovski; Santos; Carvalho; Pimenta; Penteado, 2012).

Senge (2009) reforça que se “as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não a terá”, assim a importância de desenvolver o processo de aprendizagem em grupo, pois ao fazer parte do grupo os colaboradores têm mais chances de crescerem e produzirem resultados mais expressivos e adquirirem mais habilidades e conhecimentos.

Dweck (2017) destaca que existem dois tipos de indivíduos de acordo com a sua adesão ao aprendizado: o *fixed mindset* e o *growth mindset*. Onde o *fixed mindset* diz respeito aos indivíduos resistentes ao aprendizado e o *growth mindset* que diz respeito aos indivíduos aderentes ao aprendizado (Magaldi; Salibi Neto, 2019, pp. 83-84).

O ideal é ser inerente à cultura organizacional da empresa. De acordo com Silva e Burger (2018, p. 8), “A cultura deve prever e incluir a gestão do conhecimento nos seus princípios e preceitos ético-políticos [...]. O tipo de cultura organizacional e a forma pela qual a empresa instiga a aprendizagem de seus membros” é que vai definir o sucesso ou não da gestão do conhecimento.

Para Silva e Burger (2018, p. 8), “a gestão do conhecimento observa que o conhecimento organizacional está aliado e depende do conhecimento individual, o qual deve ser compartilhado com os demais colegas no ambiente de trabalho”.

Saito (2011) destaca que o aprendizado nas empresas pode ocorrer por quatro fatores:

1. Pela **curiosidade**, que estimula a mudança através de inovação e mudanças de comportamentos.
2. A **circunstância**, onde temos como exemplo a visita a outras empresas para troca de experiências e conhecer novas práticas.
3. A **experiência**, que estimula o indivíduo a buscar a melhoria a partir do mesmo.
4. **Momentos de crise**, que é a forma mais difícil pois representa um conjunto de adversidade que pode eliminar uma organização.

A aprendizagem organizacional baseia-se em três observações clássicas. A primeira é que o comportamento em uma organização é baseado em rotinas, onde a ação ocorre em uma lógica de adequação mais do que em uma lógica de intenção. A segunda observação diz que as ações organizacionais dependem da história. Rotinas são baseadas em interpretações do passado,

mas de antecipações do futuro. A terceira observação é que as organizações são orientadas por metas, ou seja, seu comportamento depende da relação entre os resultados que observam as suas pretensões (Levitt; March, 1988, p. 319-340).

A gestão do conhecimento requer estruturar organizações horizontalizadas que possibilitem práticas flexibilizadas, incentivando a inovação e a experimentação do novo, o que estimula desenfreadamente a capacidade de aprendizagem dos colaboradores da organização (Silva; Burger, 2018, p. 8).

A aprendizagem requer o aumento do conhecimento a partir da criatividade, inovação e experimentação o que reverbera em novas soluções de problemas, produtos e serviços oferecidos, indo de acordo com Thiollent (1986, p. 21).

Em sua pesquisa de revisão de trabalhos sobre aprendizagem, Almeida (2015) “constatou-se que o processo de aprendizagem e formação de gestores segue, basicamente, duas perspectivas ou abordagens: a aprendizagem formal (*Formal Learning*) e a aprendizagem a informal (*Informal Learning*)”.

Vergara (2007) ressalta a importância da aprendizagem contínua para desenvolvimento da aprendizagem da liderança, e indica três frentes em que ela deve ocorrer:

- A aprendizagem do gestor/líder sobre ele mesmo;
- A aprendizagem sobre os outros indivíduos;
- A aprendizagem sobre o contexto.

À medida que seu conhecimento expande nestes três aspectos o indivíduo estará mais preparado para atuar na função de liderança.

Sendo assim, a gestão do conhecimento revela um elo importante entre a inovação, a aprendizagem e a cultura organizacional. O conhecimento, portanto, deve ser estratégico, uma vez que os ativos intangíveis do ambiente de trabalho, não podem ser replicados na medida em que estes estão fortemente relacionados à história e a cultura da organização.

A Gestão do Conhecimento observa que o conhecimento organizacional está aliado e depende do conhecimento individual, o qual deve ser compartilhado com os demais colegas no ambiente de trabalho. O compartilhamento do conhecimento ainda se configura enquanto um desafio a ser superado no ambiente organizacional e esta é tarefa imprescindível da Gestão do Conhecimento. (Silva; Burger, 2018, p. 8).

Neste contexto, a gestão do conhecimento deve instigar a cultura organizacional de tal forma, que a aprendizagem efetivamente se torne um modelo estratégico de gestão que foca os esforços em transformar as pessoas em agentes de mudança atuantes em busca da melhoria contínua dos processos organizacionais sempre atentos aos acontecimentos internos e externos a organização, corroborando com Magaldi e Salibi Neto (2019, p. 82-83) “a construção de uma cultura de aprendizado é resultante da adoção da soma das crenças individuais de cada colaborador da organização que resultará em um pensamento coletivo, um sistema de crenças, aliado com essa visão.”

Além do fato de que um ambiente que estimula a aprendizagem é uma ferramenta que favorece o estilo de liderança transformacional, que tem como característica o estímulo do desenvolvimento pessoal e profissional de seus liderados, estimulando-os a participar de projetos e propor ideias que contribuam com a melhorias de suas condições de trabalho e conseqüentemente com os objetivos da organização (Cho *et al*, 2019; Deichmann; Stam, 2015; Makri; Camdurra, 2010)

Silva e Burger (2018, p. 9) destacam que é necessário “debater sobre o papel da gestão do conhecimento como propulsora dos construtos inovação e aprendizagem organizacional, os quais enfrentam desafios significativos em sua implementação e manutenção no âmbito organizacional”.

No próximo capítulo, os procedimentos metodológicos para se atingir o objetivo geral da pesquisa são apresentados, bem como os fundamentos do estudo de caso.

3 METODOLOGIA

A metodologia é o conjunto de ferramentas utilizadas para realizar a coleta de dados do estudo e conseqüentemente como será feita a análise destes dados, de forma que as informações obtidas a partir das análises possibilitem validar ou não a proposta de resolução do problema proposto no estudo.

Metodologia científica denota a forma de conhecer que é a própria ciência. [...] Método é sinônimo de regra, entendimento, formato, caminho, maneira de proceder e agir. O método não é neutro. O emprego de determinado método envolve uma escolha epistemológica (Andre, 2021, pp. 4-5).

Existem três estratégias de pesquisa: a quantitativa, a qualitativa e a mista Creswell (2010) e Bryman e Bell (2011). Neste estudo, será abordada a estratégia qualitativa, que buscará entender como a empresa atua no desenvolvimento das lideranças nos processos produtivos, a fim de que tenham condições de promover o engajamento dos colaboradores através do gerenciamento diário das atividades e da aprendizagem.

A pesquisa qualitativa permite entender o fenômeno em seus aspectos sociais e econômicos do ponto de vista dos indivíduos impactados diretamente pelo fenômeno de estudo e esse processo permite identificar os pontos de destaque do fenômeno (Creswell, 2010).

Inicialmente seria utilizada a estratégia de pesquisa-ação. No entanto, durante o projeto, o autor alterou o método por motivos profissionais. Isso inviabilizou o projeto com o objeto de estudo inicial que era uma indústria de alimentos de médio porte, com gestão familiar. Assim, buscou-se um novo objeto de estudo e foi escolhida a Bemetal, uma indústria metalmeccânica de grande porte. Para facilitar essa transição e favorecer a questão do tempo de entrega, o autor optou por mudar para a estratégia de estudo de caso.

A estratégia utilizada foi o estudo de caso, que é um dos métodos mais aplicados nas pesquisas científicas, principalmente nas Ciências Sociais e Humanas. Consiste em uma análise aprofundada de um determinado fenômeno a partir de uma perspectiva específica com o objetivo de entender suas causas, efeitos e efeitos.

O estudo de caso corresponde a um método imersivo de pesquisa que visa à exploração de um objeto bem delimitado, que pode ser uma realidade, uma organização, ou situação-problema. Esses objetos são tecnicamente

denominados de unidades-caso. A delimitação da unidade-caso não é tarefa simples. É preciso esforço e cuidado para traçar os limites de um objeto de pesquisa. A totalidade de um objeto, físico, biológico ou social, é uma construção intelectual (Gil, 2009) e os critérios de seleção dos casos variam de acordo com os propósitos da pesquisa (Bahia, 2023, p. 6).

3.1 Perguntas de pesquisa

A amostra será não probabilística devido à facilidade de acesso ao local que é objeto de estudo, onde o pesquisador atua como Coordenador de produção e é responsável pelos Líderes de Produção que atuam nas linhas de usinagem, guilhotinas, dobras e inspeção da Unidade de Negócios Rodoviário. E tem a permissão da organização para realizar a coleta de dados para esta pesquisa.

Definido o problema de pesquisa no Capítulo da Introdução e a partir dos objetivos geral e específicos, foram elaboradas as seguintes questões de pesquisa para auxiliar a encontrar a resposta do problema:

1) Identificar o perfil de liderança definido pela Gestão Estratégica (Diretoria, Gerência e Recursos Humanos) da Bemetal (NE);

2) Identificar o perfil dos líderes de produção da Unidade de Negócios Rodoviário, na área de estamparia, que é composta pelos setores de guilhotinas, prensas, usinagem e dobra (NTO);

3) Avaliar o nível de aderência do atual perfil dos líderes de produção em relação ao perfil esperado pela Gestão Estratégica da Unidade de Negócios Rodoviário da empresa.

A unidade de análise é o setor de manufatura da empresa investigada, onde se busca identificar o perfil de liderança preconizado pela organização e o perfil atual das lideranças do processo produtivo. E, a partir destas informações, avaliar o nível de aderência entre os perfis e lacunas existentes.

3.2 Estudo de caso

Desde seu surgimento, na década de 1920, o método de estudo de caso tem sido amplamente utilizado em pesquisas científicas em diferentes campos, como ciências sociais, saúde, educação e administração (Stake, 1995; YIN, 2018), embora alguns pesquisadores tenham interrogado a validade e generalidade dos estudos de caso. Ainda assim, esse método continua sendo uma das estratégias de pesquisa qualitativa mais populares e úteis (Flyvbjerg, 2006; Merriam, 1998).

O estudo de caso está enraizado na tradição do método clínico, que é usado na medicina para entender a causa e a natureza de uma determinada doença ou condição médica (Yin, 2018). Durante a década de 1930, o método de estudo de caso foi adotado em outras áreas, como psicologia, sociologia e antropologia, para investigar fenômenos sociais e culturais complexos (Stake, 1995).

Nas décadas de 1950 e 1960, a abordagem do estudo de caso começou a ser utilizada com mais frequência na pesquisa educacional como forma de explorar problemas complexos e multifacetados em situações reais de sala de aula (Merriam, 1998). Nas décadas seguintes, o método de estudo de caso foi estendido a outros campos, como administração, saúde, política, entre outros (Flyvbjerg, 2006).

Ao longo dos anos, o método de estudo de caso foi aprimorado e refinado por vários autores e pesquisadores, que desenvolveram diferentes abordagens e técnicas para a condução de estudos de caso. Uma abordagem mais proeminente são os estudos de caso holísticos, estudo de caso descritivo, estudo de caso de ferramenta, estudo de caso interno e estudo de caso integrado (Yin, 2018).

3.2.1 Autores e teorias de estudo de caso

O método de estudo de caso é amplamente utilizado na pesquisa científica, especialmente em áreas como as ciências sociais e humanas. Segundo Yin (2018), esse método se caracteriza por ser uma investigação empírica que busca compreender um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto natural. Yin é um dos autores mais influentes no desenvolvimento do método de estudo de caso e argumenta que o método é adequado para investigar questões do tipo “como” e “por que” em situações da vida real (Yin, 2018). Entre as principais vantagens do método, Yin destaca sua capacidade de fornecer insights e detalhes sobre os fenômenos estudados, bem como explorar as perspectivas e experiências dos participantes envolvidos (Yin, 2018). Por outro lado, a principal crítica ao método de estudo de caso de Yin é que é difícil fazer generalizações e conclusões abrangentes com base em um único caso (Flyvbjerg, 2006).

Para Stake (1995), um estudo de caso é uma estratégia exploratória que envolve o estudo pormenorizado de um caso particular (pessoas, grupos, organizações, situações, etc.). Os autores apontam que essa abordagem é útil para a compreensão de fenômenos complexos e multifacetados. Segundo o autor, uma abordagem de estudo de caso é útil para examinar questões complexas e

multifacetadas em seu contexto natural. Uma das principais vantagens da abordagem, é sua ênfase no estudo holístico e uma compreensão completa do fenômeno que está sendo estudado (Stake, 1995). No entanto, uma das principais críticas aos métodos de compartilhamento é a falta de clareza e rigor na seleção e interpretação dos dados (Flyvbjerg, 2006).

Merriam (1998) define estudos de caso como investigações empíricas que inspecionam fenômenos contemporâneos em profundidade e em seu contexto natural. Os autores apontam que esse método é particularmente útil para a compreensão de fenômenos sociais e educacionais complexos, que não pode ser explicado por um método quantitativo. Merriam argumenta, que os estudos de caso são ferramentas valiosas para a questionamentos no campo educacional, porque permite explorar a complexidade e nuances das situações de sala de aula.

Uma das vantagens do método de Merriam é a possibilidade de uma compreensão mais profunda do fenômeno em estudo, e a capacitância de documentar e analisar mudanças nas interações sociais em situações do mundo real (Merriam, 1998). Ajuda a desenvolver a habilidade de estudar fenômenos complexos e dinâmicos, obtendo uma compreensão mais profunda das relações e contextos envolvidos no caso. Também pode ser vantajoso na determinação das relações causais entre os fatores estudados, ao fornecer uma análise holística e integrada do evento levando em consideração vários aspectos inter-relacionados.

Por outro lado, uma das principais críticas ao método de estudo de caso de Merriam também é a falta de objetividade e rigor na análise dos dados (Flyvbjerg, 2006), além da possível subjetividade na interpretação dos dados e falta de garantias de validade e confiabilidade dos dados (Merriam, 2009).

Flyvbjerg (2006) observou que os estudos de caso são muitas vezes mal compreendidos e criticados por pesquisadores que os consideram métodos subjetivos, não divulgados e tendenciosos. No entanto, autores argumentam que essas críticas não são válidas, desde que os estudos de caso sejam guiados de forma adequada e lógica. Flyvbjerg argumenta que o estudo de caso pode ajudar a superar algumas das limitações das abordagens quantitativas nos questionamentos na área social, permitindo compreender fenômenos complexos e imprevisíveis (Flyvbjerg, 2006). Uma das vantagens da abordagem de Flyvbjerg é sua capacidade de gerar ideias inesperadas e de envolver os participantes no processo de pesquisa (Flyvbjerg, 2006). No entanto, uma das principais críticas ao método de estudo de caso de

Flyvbjerg é a dificuldade em estabelecer generalizações e conclusões amplas com base em um único caso (Flyvbjerg, 2006).

O Quadro 6 mostra a comparação entre aspectos distintos entre as teorias dos autores citados.

Quadro 6 – Comparação da visão de estudo de caso entre os autores

	Yin	Stake	Merriam	Flyvbjerg	George e Bennett
Abordagem	Estudo de Caso	Estudo de Caso	Estudo de Caso	Estudo de Caso	Métodos mistos
Foco	Único caso	Único caso	Múltiplos casos	Múltiplos casos	Não se aplica
Triangulação	Triangulação de dados	Não se aplica	Não se aplica	Triangulação de dados	Triangulação de dados
Compreensão do Caso	Compreensão holística	Compreensão holística	Análise interpretativa	Compreensão holística	Compreensão holística
Complexidade	Alta	Alta	Média	Média	Alta
Perspectiva Teórica	Positivismo	Interpretativismo	Interacionismo Simbólico	Etnometodologia	Teoria fundamentada em dados
Vantagens	Grande profundidade de análise, interpretações profundas e detalhadas	Compreensão profunda do caso, contextualização do ambiente	Permite análise interpretativa e compreensão dos significados dados pelos atores sociais	Análise detalhada da interação social, compreensão do significado de ações e palavras	Combinação de métodos quantitativos e qualitativos, análise de grandes conjuntos de dados, produz resultados mais precisos e generalizáveis
Desvantagens	Não pode ser generalizado, tendencioso, pode ser difícil de reproduzir	Pode ser difícil de reproduzir, não permite generalizações	Pode ser tendencioso, pode ser difícil de reproduzir	Pode ser tendencioso, pode ser difícil de reproduzir	Pode ser mais demorado e custoso, pode ser difícil de aplicar em casos com dados limitados

Fonte: Elaborado pelo autor.

George e Bennett (2005) argumentam que os estudos de caso são um método importante para o desenvolvimento da teoria nas ciências sociais. Especialmente quando a teoria é desenvolvida através de um processo indutivo. Os autores enfatizam que o estudo de caso possibilita a coleta de dados ricos e detalhados e a compreensão de fenômenos complexos em seu contexto natural.

O método de estudo de caso é útil porque permite analisar em detalhes e imergir em fenômenos, processos ou problemas específicos no contexto do mundo real. Isso ajuda a entender o estudo de caso de forma mais completa. Permitem também explorar múltiplas fontes de evidências, como entrevistas, documentos e observações que apoiam a diversificação de dados e a validação de conclusões. Outra vantagem é que esse método pode ser utilizado em diversas áreas do conhecimento desde as ciências sociais até as ciências naturais, o que a torna bastante versátil e aplicável a diversas situações. (George; Bennett, 2005; Yin, 2015; Stake, 2005).

No entanto, os estudos de caso também têm a desvantagem de dificultar a generalização dos resultados obtidos para outros casos, pois dependem de análises aprofundadas de casos específicos. Além disso, existe o risco de subjetividade e viés do pesquisador na interpretação dos dados pois as análises foram realizadas em contextos específicos e podem estar sujeitas a diferentes interpretações. Outro ponto negativo é que esse método é muito trabalhoso e requer muito tempo e recursos para coleta e análise de dados, o que pode inviabilizar seu uso em determinadas condições de pesquisa. (George; Bennett, 2005; Yin, 2015; Stake, 2005).

3.3 Objeto da pesquisa

Todos os nomes de empresas e pessoas utilizados para descrever o objeto de pesquisa, são fictícios para garantir o anonimato dos envolvidos. A Bemetal é uma grande empresa do setor metalmeccânico localizada na região noroeste do Estado do Rio de Grande do Sul.

Foi fundada em 1948, inicialmente como uma Tornearia. Seu proprietário conhecia o perfil dos clientes da região e possuía o *networking* que foi construído durante sua atuação como técnico de outra grande companhia da região, o que o ajudou a fazer sua empresa ser reconhecida pelo trabalho de restauração de peças e componentes agrícolas na Região Norte do Rio Grande do Sul e Oeste de Santa Catarina.

O proprietário identificou uma grande oportunidade de negócios que o fez investir no aprimoramento de trilhadeiras que estavam sendo utilizadas na região onde sua empresa atuava, como consequência projetou sua primeira trilhadeira.

Ele fazia as partes de ferro em sua tornearia e as partes de madeira eram feitas em sociedade com um especialista no assunto que possuía uma serralheria e carpintaria. O projeto foi um sucesso e foi muito bem aceito pelos clientes.

Com o desenvolvimento tecnológico dos equipamentos utilizados na colheita do trigo, onde surgiram as ceifadeiras e as automotrizes que cortavam e trilhavam ao mesmo tempo, viu-se a oportunidade de adaptar a sua empresa, agregando a serralheria junto à tornearia, o que levou sua empresa a um novo patamar tecnológico e começou a produzir e fornecer componentes para as fábricas automotrizes.

Na década de 1960, o proprietário encontrou na Escola Técnica Metal Mecânica do C.E.P, situada na mesma localidade da tornearia, um aluno habilidoso para desenhar peças e equipamentos mecânicos. Prontamente, os professores indicaram o aluno devido a sua habilidade como desenhista, que se destacou na empresa, a qual passou a ser uma referência comercial importante na indústria de equipamentos agrícolas e automotivos estabelecidos no Brasil.

Considerando que a Bemetal possui aproximadamente 3.100 colaboradores, sozinha ela emprega 24,2% das 12.775 pessoas que estão trabalhando no regime CLT na cidade onde está instalada, o que mostra a importância socioeconômica da empresa.

Em 2021, a Bemetal, com a intenção de se tornar mais competitiva, fez uma mudança em seu modelo de negócios e conseqüentemente em toda a sua estrutura organizacional. Neste novo contexto, muitas práticas de gestão acabaram se perdendo, pois uma grande equipe, foi dividida em cinco novas.

Esse movimento descentralizou conhecimento especializado (especialistas em solda, usinagem, estamparia etc.), deixando cada novo negócio sem a mão-de-obra qualificada que possuía anteriormente, principalmente nos níveis estratégico e tático, que foram divididos de forma que causassem o menor impacto imediato aos processos.

Dentre os impactados, que atuam diretamente na função de liderança, estão os Coordenadores de Produção e Líderes de Produção que fazem parte do nível tático e operacional, respectivamente, e foram remanejados para novas áreas de negócios e novas equipes.

3.4 Categorias analíticas da pesquisa

As categorias analíticas são os conceitos utilizados como referência para realizar a análise dos dados coletados em uma pesquisa. Segundo Minayo (2008), a categoria analítica foi definida como "uma espécie de grade que orienta a análise dos dados, organizando-os e permitindo sua interpretação". São ferramentas que os pesquisadores usam para entender os dados que coletam e identificar padrões e tendências.

A categoria analítica serve para estruturar e organizar a análise dos dados coletados durante a pesquisa. Segundo Bardin (1977), a categorização é uma operação que permite a organização e a análise de um grande número de elementos diferentes em função de características que eles possuem em comum. Ao estabelecer categorias analíticas, o pesquisador pode agrupar os dados para identificar padrões, tendências e relações entre as variáveis estudadas.

Em resumo, as categorias analíticas são fundamentais para a análise de dados na pesquisa acadêmica porque permitem ao pesquisador organizar e interpretar os dados de forma sistemática e consistente. Utilizando categorias analíticas apropriadas, é possível extrair sentido dos dados coletados e construir resultados consistentes e confiáveis. A seguir tem-se as categorias analíticas que foram utilizadas nesta dissertação.

3.4.1 Definição constitutiva

A primeira categoria analítica é a liderança que é vista como um processo de influência intencional exercido por um líder sobre um grupo de duas ou mais pessoas para alcançar metas e propósitos comuns (Cerrutti 2023; Stogdill, 1950; Fernandes, Siqueira; Vieira, 2014; Bryman, 2004).

Os estilos de liderança utilizados como referência são os estilos transacional e transformacional com base em Burns (1978) e Bass (1985).

No **estilo de liderança transacional** o líder tem o comportamento direcionado a ações e orientações que buscam atender as demandas da organização, é uma visão de liderança focada no processo, onde o relacionamento entre líder e liderados ocorre em função do atingimento das metas e objetivo organizacionais (Burns, 1978).

O **estilo de liderança transformacional**, tem como premissas a delegação das responsabilidades entre o líder e liderados, respeito pelas pessoas e o trabalho em equipe, pois “se baseia na confiança e no autodesenvolvimento ao delegar tarefas” (Santos *et al.*, 2018, p. 8; Burns, 1978; Calaça, 2015).

O ato de delegar reforça o elo de confiança entre as partes e cria um ambiente de estímulo à aprendizagem dos liderados diante dos desafios que surgem ao realizarem as atividades propostas.

Durante o processo, líder e liderados, ao trabalharem em equipe, têm a oportunidade de trocar experiências a fim de superar os desafios do ambiente organizacional e conseqüentemente se desenvolvem como pessoas e profissionais, estimulando o autoconhecimento e autodesenvolvimento (Liker; Convis, 2013).

3.4.2 Definição operacional

As características de liderança na organização, sob a ótica da empresa (NE) e o perfil dos líderes nos níveis tático e operacional (NTO), serão identificadas a partir das entrevistas semiestruturadas realizadas com os líderes de produção, coordenadores de produção, gerente de unidade e especialista de recursos humanos da Unidade de Negócios Rodoviário, bem como por meio da observação direta e da análise de documentos consultados.

Para identificar o perfil de liderança sob a ótica da organização, no nível estratégico (NE), na área de negócios do segmento Rodoviário, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o Gerente da Unidade de Negócios Rodoviário, a Gerente de Recursos Humanos e a Analista de Recursos Humanos, responsável pela área de comunicação organizacional.

Para identificar o perfil atual dos líderes de produção, que representam os níveis tático e operacional (NTO), foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os Líderes de Produção e os Coordenadores de Produção que estão atuando no momento nas linhas de produção das linhas de estamparia do segmento Rodoviário.

Com o objetivo de fazer um contraste generalista sobre o tema liderança, entre a visão da organização que representa o NE em relação à visão das lideranças de produção, que são os NTO, o autor do presente estudo, optou por considerar os coordenadores e os líderes de produção como um único grupo, no caso o NTO.

3.5 Delimitação e delineamento da pesquisa

As entrevistas foram gravadas e transcritas, tendo o consentimento dos entrevistados, conforme mostra o quadro 7. A empresa que é objeto deste estudo e os entrevistados autorizaram o uso das informações coletas, solicitando como contrapartida o sigilo do nome da empresa e dos entrevistados NTO e NE, o que foi acatado pelo autor.

Quadro 7 – Relação de entrevistados

Código	Cargo	Nível	Sigla
COOR1	Coordenador de Produção	Tático	NTO
COOR2	Coordenador de Produção	Tático	
Líder 1	Líder de produção	Operacional	
Líder 2	Líder de produção	Operacional	
Líder 3	Líder de produção	Operacional	
Líder 4	Líder de produção	Operacional	
Líder 5	Líder de produção	Operacional	
Líder 6	Líder de produção	Operacional	
Líder 7	Líder de produção	Operacional	
Líder 8	Líder de produção	Operacional	
Líder 9	Líder de produção	Operacional	
Líder 10	Líder de produção	Operacional	
Líder 11	Líder de produção	Operacional	
GER-ROD	Gerente de Unidade de Negócios	Estratégico	NE
GER-RH	Gerente de Recursos Humanos	Estratégico	
COM-RH	Comunicação - Recursos Humanos	Estratégico	

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Também foram consideradas as notas do autor obtidas através da observação direta. Na pesquisa documental, foram utilizados documentos organizacionais que apresentaram informações relevantes para a contextualização das categorias analíticas propostas.

De acordo com Figueredo (2007) e Sá-Silva, Almeida, Guindani (2009), a documentação como conceito vai além de textos escritos ou impressos, não escritos como imagens, vídeos entre outros, auxiliam a contextualizar os processos históricos e socioculturais. Para Oliveira (2007, p. 69), a pesquisa bibliográfica possibilita ao pesquisador o contato direto com fontes já reconhecidas no meio científico, no caso as fontes secundárias.

Segundo Bauer e Gaskell (2002), as transcrições das entrevistas são elementos comprobatórios e imagens podem ser referencias para análises de regulação de temporalidade em relação a acontecimentos históricos.

No entanto, Sá-Silva *et al.* (2009) e Bauer e Gaskell (2002) alertam que os documentos utilizados devem ter sua validade comprovada pelos pesquisadores a fim de não prejudicar a pesquisa.

3.5.1 Etapas da pesquisa

As etapas da pesquisa estão indicadas no quadro 8.

Quadro 8 – Etapas da pesquisa

Fases da Pesquisa		
1	Pré-projeto de pesquisa	Definição do problema de pesquisa, dos objetivos e justificativas
2	Pesquisa bibliográfica	Embasamento teórico para suportar o projeto.
3	Projeto de pesquisa consolidado	Objetivos, metodologias, forma de coleta de dados e plano de análise de dados definidos.
4	Projeto de qualificação	Submeter o Projeto de Pesquisa a apreciação da Banca de qualificação.
5	Ajustes no Projeto	Fazer eventuais correções de percurso a partir de observações da Banca de Qualificação.
6	Coleta de dados	Aplicar as estratégias de coleta de dados em prática.
7	Análise de dados	Realizar a análise dos dados primário e secundários através de análise do conteúdo e triangulação.
8	Desenvolvimento do texto final da dissertação.	1 - Introdução e justificativas. 2 - Objetivos. 3 - Metodologia. 4 - Análise dos dados. 5 - Resultados obtidos. 6 - Considerações finais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

3.5.2 Procedimentos de coleta de dados

Para a coleta de dados de dados primários, além da observação direta, a técnica escolhida foi a entrevista semiestruturada, mediante roteiro pré-definido, estruturado a partir da base teórica abordada, mas que permite a realização de perguntas durante a realização da entrevista conforme o entrevistador julgue necessário (Flick, 2004).

As entrevistas foram gravadas individualmente em vídeo e transcritas. As questões abertas tiveram por objetivo entender a percepção dos entrevistados em relação ao tema liderança.

Durante as entrevistas, o roteiro principal permitia espaço para novas percepções que surgiram no decorrer da coleta de dados. As questões pré-definidas

buscaram coletar informações a fim de validar aspectos teóricos sobre o tema liderança e aprendizagem.

A coleta de dados secundários ocorreu através de plataformas de pesquisa como Google Acadêmico, Café do Capes, Periódicos FGV, entre outros, a fim de identificar artigos e livros utilizados como base teórica para o desenvolvimento do estudo proposto. Dados de portais eletrônicos, relatórios e documentos da empresa também foram utilizados na análise.

3.5.3 Procedimentos de tratamento e análise de dados

A análise de conteúdo das entrevistas foi realizada tendo como “base os três polos cronológicos: 1) a pré-análise; 2) a extrapolação do material; 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação” (Bardin, 1977, p. 95).

A triangulação dos dados combinou métodos e fontes de coleta de dados qualitativos (entrevistas, questionários, observação direta e notas de campo, documentos, relatórios e outras), assim o método de análise de conteúdo dos dados primários e secundários.

O objetivo foi contribuir não apenas para o exame do fenômeno sob o olhar de múltiplas perspectivas, mas também enriquecer a compreensão, permitindo emergir novas ou mais profundas dimensões.

A técnica de triangulação corresponde a um desenho de investigação onde dois ou mais métodos se complementam e validam resultados. Na tese metodológica, não apenas métodos e técnicas servem para contrastar resultados, quer completando-os quer revelando lacunas e contradições, mas os próprios resultados e dados recolhidos servem a este propósito (Camalhão, 2022, p. 5).

Na presente pesquisa, a triangulação foi realizada através de:

- Documentos da empresa.
- Dados primários: as entrevistas, que forneceram a visão dos entrevistados nos níveis operacional, tático e estratégico sobre os processos de liderança na organização.
- Observação direta: que forneceu informações, a partir de observações do próprio pesquisador, colhidas ao atuar como gestor dos líderes de equipe na área objeto de estudo e nas rotinas diárias.

Desta forma, com a lista de perguntas elaboradas com base na teoria estudada, identificou-se as percepções dos entrevistados sobre liderança e aprendizagem dentro do contexto organizacional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Coleta de dados

Para a coleta dos dados primários, foram realizadas entrevistas através do *Google Meeting*, a qual foi gravada e feita a transcrição do conteúdo. Foram entrevistados dois grupos de pessoas que representavam os níveis estratégico (NE), tático e operacional (NTO) da Unidade de Negócios Rodoviário, para falar sobre o tema liderança, a partir de um roteiro de perguntas abertas para cada grupo.

O primeiro grupo entrevistado, foi o que representa os NTO, composto por dois Coordenadores de Produção e onze Líderes de Produção, respectivamente.

O segundo grupo entrevistado foi o que representa o NE, composto por um Gerente de Unidade e dois representantes da área de Recursos Humanos, sendo uma a responsável pela comunicação organizacional e a outra a Gerente de Recursos Humanos da Bemetal.

4.2 Roteiro das entrevistas

Para facilitar o processo de entrevista foi elaborado um roteiro prévio para cada um dos grupos, como base no referencial teórico apresentado na presente pesquisa. As perguntas do roteiro para o grupo dos níveis tático e operacional (NTO) são mostradas no Quadro 9.

Quadro 9 – Roteiro de perguntas para o NTO

Perguntas - NTO
1 - Defina liderança e o papel do líder.
2 - Como a organização define o que é liderança?
3 - Quais são as características e valores que a organização espera de você como liderança?
4 - Quais são os valores que a organização espera que você incorpore como liderança em sua trajetória dentro da organização?
5 - Qual é o seu estilo de liderança?
6 - O seu estilo de liderança promove o engajamento, a motivação e o desenvolvimento de suas equipes? Explique.
7 - Você acredita que o perfil da sua equipe atual favorece o seu estilo de liderança?
8 - Quais recursos a organização disponibiliza para lhe auxiliar em suas demandas de liderança? Explique.
9 - Você está feliz exercendo a função de liderança no momento? Explique
10 - Relato livre sobre liderança.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

As perguntas do roteiro de entrevistas para o grupo do nível estratégico (NE) são mostradas no Quadro 10.

Quadro 10 – Roteiro de perguntas para o NE

Perguntas - NE
1 - Defina liderança e o papel do líder.
2 - Como a organização define liderança?
3 - Quais são as características essenciais que a organização espera de seus líderes?
4 - Quais são os valores e que a organização espera que seus líderes incorporem em seu comportamento?
5 - A organização acredita que o perfil de liderança atual está alinhado com as características e valores esperados? Em caso negativo, quais são as lacunas identificadas?
6 - Comunicação e inteligência emocional.
7 - Quais medidas a organização está tomando para alinhar o perfil de liderança atual com as expectativas da organização?
8 - Indique alguns exemplos de ações de desenvolvimento de liderança que tiveram sucesso parcial ou nenhum sucesso.
9 - Indique alguns exemplos de ações de desenvolvimento de liderança que tiveram sucesso.
10 - Considerações finais sobre liderança.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

E, cabe salientar que, durante as entrevistas, outros questionamentos surgiram conforme o andamento do tema em discussão.

4.2.1 Realização das entrevistas

Com os questionários de entrevistas definidos para os dois públicos, o passo seguinte foi fazer o agendamento das entrevistas. Primeiro, foram realizadas as entrevistas com as lideranças NTO, pois estavam em maior número e logo depois foram as lideranças do NE.

O mais difícil foi acertar as agendas dos entrevistados NTO, pois trabalham em turnos diferentes e o agendamento precisava ser no contra turno de cada um deles.

O agendamento para o NE foi mais tranquilo, devido a quantidade de entrevistados ser menor e por trabalharem em horário comercial, também fizeram a entrevista em contra turno.

Ao início de cada entrevista, os objetivos e a forma como a entrevista ocorreria eram explicados aos entrevistados.

Foi esclarecido aos NTO que sua participação e respostas deveriam ser dadas a partir de suas experiências diárias exercendo a liderança nas áreas de manufatura. E, para as lideranças NE que a participação e respostas deles deveriam ser dadas como representantes da organização.

Esse início servia como um “quebra gelo”, a fim de garantir uma participação tranquila do entrevistado de forma que as respostas fossem as mais sinceras possíveis diante do tema proposto.

De forma geral, os entrevistados NTO e NE ficaram à vontade para responder as perguntas e ficaram tranquilos com o fato de estarem sendo gravados.

As entrevistas duraram em média trinta minutos.

4.3 Pré-análise: preparação do material das entrevistas

A fase de pré-análise consiste em escolher e organizar os documentos que serviram de base para a análise, no caso as entrevistas, para a formulação de hipóteses e as justificativas para as interpretações que venham a surgir. (Bardin, 1977, p. 95).

É a fase de organização propriamente dita. Corresponde a um período de intuições, mas, tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise. Recorrendo ou não ao ordenador, trata-se de estabelecer um programa que, podendo ser flexível (quer dizer, que permita a introdução de novos procedimentos no decurso da análise), deve, no entanto, ser preciso.

As entrevistas, mediante autorização dos entrevistados, foram gravadas e transcritas. As transcrições foram realizadas em tempo real através do celular, usando o recurso de gravação de voz do APP Word da Microsoft. Na sequência, o pesquisador, repassou a transcrição ao escutar a entrevista novamente, para fazer os ajustes de texto necessários, sempre com o cuidado de não perder as particularidades gramaticais de comunicação de cada entrevistado, para não alterar o conteúdo do diálogo dos vídeos gravados organizadas em planilhas de Excel.

As transcrições serviram como base para fazer as análises de conteúdo, portanto, constituem o *corpus* desta pesquisa.

O *corpus* “é o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos” (Bardin, 1977, p. 96), sendo uma tarefa necessária para constituir o universo de estudo, respeitando os critérios de validade qualitativa como: a exaustividade, homogeneidade, a exclusividade, a objetividade e a adequação ou pertinência (Cavalcante, 2014, p. 16; Bardin, 1977, pp. 97-98; Mendes, 2017, p. 10), onde:

- **Exaustividade:** as transcrições constituem a base que foi analisada neste projeto, tanto para a ótica da organização quanto para a ótica das lideranças do processo produtivo. (Bardin, 1977, p. 97).
- **Representatividade:** os grupos entrevistados representam todos os atores dos níveis estratégico, tático e operacional que atuam na Unidade de Negócios Rodoviário na área de estamperia que foi o objeto de estudo, portanto, o material coletado é de total relevância para o presente estudo. (Bardin, 1977, p. 97).
- **Homogeneidade:** as entrevistas semiestruturadas serviram para estimular e direcionar as respostas sempre buscando a liderança como tema principal e conseqüentemente reduzindo a ocorrência de singularidades em relação aos critérios de escolha. (Bardin, 1977, p. 98).
- **Pertinência:** os questionários semiestruturados foram criados com o fim de explorar o tema liderança sob a ótica da organização e das próprias lideranças. (Bardin, 1977, p. 98).

Para facilitar o processo de análise de conteúdo, foi realizada a análise de cada pergunta em relação s respostas obtidas nas entrevistas dos treze entrevistados.

Seguindo o processo de análise de conteúdo de Bardin (1977), foram identificadas **unidades de registro**, que:

é a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando a categorização e a contagem frequencial. A unidade de registo pode ser de natureza e de dimensões muito variáveis. Reina uma certa ambigüidade no concernente aos critérios de distinção das unidades de registo. Efectivamente, executam-se certos recortes a nível semântico, o «tema», por exemplo, enquanto outros se efetuam a um nível aparentemente linguístico, como por exemplo, a «palavra» ou a «frase» (Bardin, 1977, p. 104).

A **categorização semântica** foi utilizada a fim de não se limitar somente ao significado da palavra, mas sim, para favorecer a análise em relação ao tema liderança diante dos contextos identificados.

De facto, o critério de recorte na análise de conteúdo é sempre de ordem semântica, se bem que, por vezes, exista uma correspondência com unidades formais (exemplos: palavra e palavra tema; frase e unidade signficante) (Bardin, 1977, p. 104).

O tema é geralmente utilizado como unidade de registo para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, etc. As respostas a questões abertas, as entrevistas (não directivas ou mais estruturadas) individuais ou de grupo, de inquérito ou de psicoterapia, os protocolos de testes, as reuniões de grupos, os psicodramas, as comunicações de massa, etc., podem ser, e são frequentemente, analisados tendo o tema por base (Bardin, 1977, p. 106).

A fim de fortalecer o embasamento das unidades de registo, também foram identificadas as **unidades de contexto**, pois auxiliam no processo de validação dos códigos identificados.

A unidade de contexto serve de unidade de compreensão para codificar a unidade de registo e corresponde ao segmento da mensagem, cujas dimensões (superiores às da unidade de registo) são óptimas para que se possa compreender a significação exacta da unidade de registo. Isto pode, por exemplo, ser a frase para a palavra e o parágrafo para o tema. (Bardin, 1977, p. 107).

Desta forma, as bases para as codificações foram estabelecidas e colocadas em prática durante a realização das análises das transcrições das entrevistas, onde dados brutos foram transformados em unidades codificadas que expressam características dos textos analisados em relação ao tema liderança. De acordo com Bardin (1977, p. 103),

A codificação corresponde a uma transformação - efetuada segundo regras precisas - dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, susceptível de esclarecer o analista acerca das características do texto, que podem servir de índices.

4.4 Análise das entrevistas dos NTO

Os NTO são os responsáveis em transformar as decisões estratégicas em ações no ambiente fabril.

4.4.1 Visão da liderança e do papel do líder do NTO

A questão 1 teve por objetivo mostrar como os entrevistados conceituam liderança e o papel do líder. Esta conceituação auxiliará na identificação de pontos convergentes e divergentes entre os entrevistados.

Com base na análise do conteúdo, a percepção do conceito de liderança para os níveis tático e operacional envolve ações no sentido de trabalhar, conduzir, guiar e motivar em um contexto macro, um grupo de pessoas em busca de um objetivo

comum, que foi estabelecido a partir das estratégias e valores organizacionais, que buscam o resultado.

Os verbos como conduzir, guiar, motivar, influenciar, entre outros, reforçam que a importância da liderança com o código Resultado, vai além da simples condução da equipe, pois tem que guiar a equipe nos caminhos em busca dos objetivos organizacionais e manter a motivação, o que tem relação direta com o papel do líder observado.

Os Quadros a seguir, mostram trechos das respostas dos entrevistados, para a questão em análise, que reforçam o sentido de condução e direcionamento de uma equipe na busca por resultado.

O quadro 11 mostra como foi realizado o embasamento para a categorização semântica nas unidades de contexto e nas unidades de registro, que neste caso, são verbos diversos com significados que reforçam e que embasam o código “Resultado” investigado.

Quadro 11 – Respostas dos entrevistados NTO à busca por resultado

Unidade de contexto	Unidade de registro	Entrevistado	Código
<i>“Liderança é a questão de unir, né? A diretriz, o norte da empresa. Vamos pensar assim, não é? Então, as ações de uma equipe de um grupo, de uma empresa. Em prol de um resultado, então acho que é isso que. Vamos dizer, é o que definiria como liderança num papel corporativo, né?”</i>	Unir	COOR2	Resultado
<i>“Meu trabalho é um. É um objetivo, é um resultado”</i>	Trabalhar	COOR2	Resultado
<i>“Comandar grupos de pessoas é com a finalidade de atingir um resultado. Não é um resultado positivo.”</i>	Comandar Atingir	COOR1	Resultado
<i>“O papel do líder, ele é, é gerar resultado com os recursos que ele tem, não é?”</i>	Gerar	COOR1	Resultado
<i>“É gerir máquinas e pessoas com a finalidade de buscar um resultado positivo.”</i>	Gerir Buscar	COOR1	Resultado
<i>“É como que eu posso colocar. Bom, é isso, tu dá esse suporte, tu fornecer as condições necessárias para que o trabalho seja desenvolvido, para que sejam atingidas as expectativas dentro da empresa, tanto da pessoa que tá ali trabalhando com a gente, né?”</i>	Fornecer Condicionar	Líder 1	Resultado
<i>“Tentar desenvolver as pessoas para que tenham um crescimento, para que elas tenham um desenvolvimento profissional, desenvolvimento de carreira, e tudo isso atendendo as demandas diárias que a gente tem, de produção, as demandas produtivas.”</i>	Desenvolver Crescer Atender	Líder 1	Resultado
<i>“Engajar sempre não é motivar, influenciar, embalar, forma possível, dando exemplo também, não é?”</i>	Engajar Motivar Influenciar Embalar	Líder 2	Resultado
<i>“A função do líder é conduzir essa equipe. Dentro da empresa, alcançar as metas que são estabelecidas aos objetivos da empresa”</i>	Trabalhar Conduzir Alcançar	Líder 3	Resultado
<i>“Consegui guiar as pessoas, alcançar o objetivo comum. Isso eu considero como liderança”</i>	Conseguir Guiar Alcançar	Líder 3	Resultado
<i>“A minha visão de liderança, não é eu como eu, como eu enxergo que tem que ser conduzido nosso papel ali na produção é ser um Farol, né?”</i>	Enxergar Conduzir Referenciar	Líder 4	Resultado
<i>“Capacidade, então, engajar o pessoal para. Para fazer o resultado”</i>	Capacitar Engajar Fazer	Líder 5	Resultado

"Fazer as suas entregas no dia a dia. A buscando aí os resultados que todo mundo quer."	Fazer Entregar Buscar	Líder 5	Resultado
"Conduzir guiar pessoas grupo de pessoas a. Em busca de algum resultado não é atingir metas e resultados,"	Conduzir Guiar Buscar Atingir	Líder 6	Resultado
"É o papel do líder, não é? Manter o objetivo de da empresa liderar, saber conduzir o pessoal não é na linha de trabalho."	Manter Liderar Saber Conduzir	Líder 8	Resultado
"É do conduzir uma equipe. E proporcionar ela um bom desempenho. Não é?"	Conduzir Proporcionar	Líder 11	Resultado
eu acho que de liderança é conduzir uma equipe com sabedoria. Para que você tenha um resultado. É desejado pela organização, não é? O também o resultado desejado por cada participante da equipe.	Conduzir Ter Desejar Participar	Líder 11	Resultado

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos textos das transcrições das entrevistas.

O quadro 12 mostra o embasamento para a categorização semântica do código "Conceito de Liderança".

Quadro 12 – Resposta dos entrevistados NTO sobre os conceitos de liderança

Unidade de contexto	Unidade de registro	Entrevistado	Códigos
"Eu tenho que... Eu acho que é a própria concepção da palavra, né? A liderança quem lidera, né? Quem vamos ver, quem toma a frente de algo, né? E aí, para mim? Liderança é a questão de unir, né? A diretriz, o norte da empresa. Vamos pensar assim, não é? Então, as ações de uma equipe de um grupo, de uma empresa. Em prol de um resultado, então acho que é isso que. Vamos dizer, é o que definiria como liderança num papel corporativo, né? Então, esse que seria a questão de unir o direcionar. Meu trabalho é um. É um objetivo, é um resultado. E geralmente está ligado ao norte ainda do que as empresas têm. Para as organizações, enfim."	Liderar Tomar a frente Unir Representar a organização Direcionar	COOR2	Liderança
"Bom, liderança para mim, não é? É um conjunto de habilidades que uma pessoa necessariamente precisa ter, não é? Habilidades para motivar pessoas e influenciar elas, né? Comandar grupos de pessoas é com a finalidade de atingir um resultado. Não é um resultado positivo. Obviamente, não é?"	Conjunto de habilidades do indivíduo Motivar Influenciar Comandar	COOR1	Liderança
"Eu tenho pra mim que o líder como, como o próprio nome diz, ali a gente. É meio que, de fato, um representante da organização. Primeiro, no primeiro momento, a gente está ali representando a organização perante o grande grupo E a gente está ali para, de alguma forma fazer acontecer os. A as demandas ali delegadas, para, para, para o time, de forma de forma coerente, informativa, não é e buscando sempre levar o time, engajar o time para que eles façam acontecer, porque a gente está ali para auxiliar eles de qualquer forma, de toda forma."	Representar a organização Atender as demandas Delegar tarefas Auxiliar o time	Líder 2	Liderança
"Liderança, cara, liderança. Eu vejo assim que é o ato do cara conseguir liderar uma equipe, conduzir uma equipe a um objetivo comum da empresa no caso, né? Dentro de uma empresa falando em empresa. Eu acho que assim é, é. É, é o. Consegui guiar as pessoas, alcançar o objetivo comum. Isso eu considero como liderança"	Liderar Conduzir Guiar Alcançar	Líder 3	Liderança
"A minha visão de liderança, não é eu como eu, como eu enxergo que tem que ser conduzido nosso papel ali na produção é ser um Farol, né? Porque o pessoal sabe, sabe trabalhar, sabe o que fazer. Sabe como fazer, né? Só que tem que ter um rumo, tem que ter um norte, então na mesma forma do navio, um cara sabe navegar ou no marinho, sabe? O Capitão sabe, só que tem que ter um norte, né."	Conduzir Ser o farol	Líder 4	Liderança
"Liderança, eu vejo como. A capacidade de a gente conseguir trazer o time para jogar conosco ali no dia a dia para fazer as entregas, não é? As demandas foram passadas. Capacidade, então, engajar o pessoal para. Para fazer o resultado."	Capacidade de engajar Fazer as entregas	Líder 5	Liderança
"Muito bem, então. É liderança, então, como já se fala, não é liderança, sabemos, teoricamente, que a atitude liderar não é. Conduzir guiar pessoas grupo de pessoas a. Em busca de algum	Liderar Conduzir Guiar	Líder 6	Liderança

<i>resultado não é atingir metas e resultados, mas a gente sabe que é muito além disso, não é? A Liderança Hoje ela está muito mais voltada do que essa simples frase de condução, né?"</i>	Buscar resultado Atingir metas		
<i>"Vamos tentar... Então, no que eu penso assim, uma liderança, é, é o cara que está à frente de uma equipe de pessoas. E que tem como foco. Ajudar as pessoas. Ou melhorar o processo delas? Para elas, evoluírem dentro das ideias de cada função de cada pessoa."</i>	Liderar Ajudar pessoas Melhorar processos	Líder 7	Liderança
<i>"Liderança para mim, é a questão de liberar, não é de. A dele tem uma representatividade também com a empresa, não é? A gente faz a representatividade da empresa também nessa questão de liderar, né? Ter o objetivo de manter a cultura da empresa."</i>	Liderar Representar a empresa	Líder 8	Liderança
<i>"Sim, é o líder, assim é meu todo esse tempo que eu aprendi, não é? É. Ele tem um papel de guiar as pessoas, não é pessoas no grupo de pessoas, numa, num grupo organização, né?"</i>	Guiar	Líder 9	Liderança
<i>"Então, para mim, liderança é. É fazer a gestão de pessoas, engajar pessoas. Sempre fazer com que consiga trazer pessoas para ser serem sempre os multiplicadores. Sempre, então, no caso. Trazendo a equipe junto, ensinando, aprendendo e não cobrando diretamente, como, por exemplo, fulano, tem que fazer isso, não é? Nós temos que fazer isso, essa é a forma que eu tenho como liderança. E o que é ser líder? Para mim, isso não é isso, não é o papel do líder. Isso."</i>	Gerir Engajar Desenvolver pessoas Unificar Aprender Ser exemplo	Líder 10	Liderança
<i>"eu acho que de liderança é conduzir uma equipe com sabedoria"</i>	Conduzir	Líder 11	Liderança

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos textos das transcrições das entrevistas.

Em relação ao papel do líder, a análise de conteúdo, mostra o líder, como representante da organização, sendo o ator responsável por exercer a liderança, como meio para unir e direcionar a equipe e tomar decisões, a fim de promover o engajamento e desenvolvimento dos colaboradores, além de fornecer suporte e criar um ambiente de trabalho harmonioso, sempre em busca do resultado.

O quadro 13 mostra trechos das respostas dos entrevistados, para a questão em análise, que reforçam o sentido de que o papel do líder é de condução, direcionamento e desenvolvimento dos colaboradores de uma equipe. Demonstrando o embasamento para a categorização semântica das unidades de contexto e as unidades de registro, que são verbos diversos com significados que reforçam a escolha do código "Papel do Líder".

Quadro 13 – Respostas dos entrevistados NTO sobre o papel do líder

Unidade de contexto	Unidade de registro	Entrevistado	Códigos
<i>"E aí, papel do líder é o de da, de fato, essa é o time para esse, para esse objetivo, para esse resultado. Então é, vamos pensar que são as pessoas dentro do grupo responsável por. Tomada de decisões, direcionamentos para que o todo, né? O time alcance esse objetivo, né? Talvez as pessoas por si só é. Tem anseios, é expectativas delas. Questões objetivas, diferentes vão pensar assim e aí o líder tem que guiar para aquele norte do negócio. Então esse seria o papel dele, de direcionar a equipe como um todo para busca de um de um resultado. Acho que é nesse sentido, sim, principal."</i>	Decidir Direcionar Guiar Buscar	COOR2	Papel do Líder

<p>“É. O papel do líder não é eu já eu já trabalho na gestão a 18 anos agora. O papel do líder, ele é, é gerar resultado com os recursos que ele tem, não é? É usando essas estratégias aí, motivando as pessoas, direcionando acompanhando, né? Fazendo a gestão dos recursos, os recursos humanos e os recursos técnicos, que são as máquinas, né? Então o cara precisa é, é, é o papel do líder, é esse. Não é? É gerir máquinas e pessoas com a finalidade de buscar um resultado positivo.”</p>	<p>Gerar Motivar Acompanhar Gerir Buscar</p>	<p>COOR1</p>	<p>Papel do Líder</p>
<p>“Bom. O papel do líder é dar suporte, estar presente, né? É dar um suporte para que a produção tenha as condições necessárias para produzir, dar um suporte para o entendimento, pra poder transmitir informações da produção para a área de suporte, da área de suporte para a produção e poder estar atuando diretamente no dia a dia ali na produção, de tu poder dar esse suporte.”</p>	<p>Dar suporte Informar</p>	<p>Líder 1</p>	<p>Papel do Líder</p>
<p>“É necessária, mas quem está ali, quem vai fazer, quem vai realizar vai ser o time, não é? Então eu sou representante da organização ali, mostrando para eles a importância de fazer a forma de fazer a melhor forma de fazer e. Engajar sempre não é motivar, influenciar, embalar, forma possível, dando exemplo também, não é? Eu estou ali para, para ser exemplo para eles. Não sou, não sou perfeita, não’.</p>	<p>Representar Fazer Engajar Motivar Influenciar</p>	<p>Líder 2</p>	<p>Papel do Líder</p>
<p>“A função do líder é conduzir essa equipe. Dentro da empresa, alcançar as metas que são estabelecidas aos objetivos da empresa a até aproveitar e fazer uma análise das causas a promover o desenvolvimento das pessoas dentro da equipe. Eu acho que isso é uma função do líder e fazer com que cumpra as normas e procedimentos que a empresa estabelece. Mais ou menos nesse nessa linha.”</p>	<p>Conduzir Alcançar Promover Desenvolver Fazer cumprir</p>	<p>Líder 3</p>	<p>Papel do Líder</p>
<p>“Eu me coloco no papel de ser, de ser essa referência, né? É tanto na ética profissional, né? E na postura? E referência técnica também, né? Então, a gente busca ganhar conhecimento, no dia a dia, né? Para poder contribuir em todas as áreas. Então eu me enxergo. Eu tento me colocar nessa posição de ser o guia, o guia da produção, cara que vai norteiar, como fazer, como agir. A postura que deve ter, né? E entender. E se a pessoa da referência que vai dizer como? Como produzir, o que produziu? Porque produzir, né? Ou porque fazer no caso, alguma melhoria, alguma, mudança que eu tenho que fazer é a pessoa que está norteando o pessoal nessa atividade, nessa jornada. Então, tem mais ou menos por aí que eu que eu vejo que eu e que eu tento me colocar diante da equipe.”</p>	<p>Ser referência Contribuir Guiar Dizer Norteiar</p>	<p>Líder 4</p>	<p>Papel do Líder</p>
<p>“O papel do líder? Para mim, é. Tornar. O ambiente deles ali, do trabalho. Um ambiente harmonioso, que todo mundo consiga. Fazer as suas entregas no dia a dia. A buscando aí os resultados que todo mundo quer. Quer entregar? E seu ambiente também, bom para trabalhar, que a gente não saia de casa com aquele, bahhh!!! Tô indo de novo lá trabalhar que tem assim uma motivação para vim entregar o seu melhor.”</p>	<p>Harmonizar Buscar Trabalhar Motivar Entregar</p>	<p>Líder 5</p>	<p>Papel do Líder</p>
<p>“Eu acho que ficou muito que hoje seja, é você ser servidor, não é? É um termo assim servidor da sua equipe, não é? É você servir ser ouvinte. É claro que sempre é almejando as perspectivas da empresa, não é? E trazendo as pessoas, é como equipe, buscando engajamento dessas pessoas. Não é? É criando os profissionais qualificados, não é para o ambiente de trabalho e além do profissional, uma vida social é estável e que eles tenham perspectiva de crescimento, ou seja, na empresa atual ou com o desenvolvimento da liderança nas empresas futuras, em qualquer trabalho por exercer profissionalmente.”</p>	<p>Servir Ouvir Engajar Qualificar Desenvolver</p>	<p>Líder 6</p>	<p>Papel do Líder</p>
<p>“Líder é uma pessoa referência. Que tá ali, para ajudar, para que tem que entender também do processo. Mas que está ali para ajudar a pessoa, colaborador, funcionário. Para ele evoluir e entender o real motivo do que ele está fazendo ali, né? Não só pegar uma pessoa, jogar na máquina ou no lugar do trabalho e abandonar. Não, ele é o líder como uma referência, como uma pessoa que ele pode. Tirar as dúvidas, conversar. Entender o processo, melhorar o desenvolvimento profissional. Mais ou menos nessa questão aí. Nesse lado.”</p>	<p>Ser referência Ajudar Entender Desenvolver</p>	<p>Líder 7</p>	<p>Papel do Líder</p>
<p>“É o papel do líder, não é? Manter o objetivo de da empresa liderar, saber conduzir o pessoal não é na linha de trabalho. Eu acho que é mais ou menos por esse lado ali.”</p>	<p>Conduzir</p>	<p>Líder 8</p>	<p>Papel do Líder</p>

<i>"E levar a equipe a realizar tarefas e não só ao fazer as tarefas, mas como elas entenderem o porquê que estão fazendo. Mostrar o motivo. Essa para mim, é a definição de líder. Tem que entender isso. Não é simplesmente que ela tem que se envolver, né? E para isso, ela precisa entender! Há, com certeza, porque o líder ele precisa conhecer a pessoa, né? A conhecer a maneira que aquela pessoa ela vai entender, o que ele está passando, né? Isso é diferente de pessoa para pessoa. Cada um tem o seu tempo, né? No caso de aprendizado ou de entender o que estava recebendo informação."</i>	Levar a equipe Realizar Informar Relacionar-se	Líder 9	Papel do Líder
<i>"O papel do líder para mim, então, é como eu comentei na parte de liderança, engajar a equipe é sempre trazer algum novo pra equipe e pegar juntos sempre. No caso do todo e qualquer trabalho, trazer a equipe num todo para ensinar. Um planejar junto, mostrar tudo junto, sempre. Trazendo todo mundo junto para mim. Liderança é sempre equipe, não é trabalhar sozinho."</i>	Engajar Ensinar Planejar Juntar	Líder 10	Papel do Líder
<i>"De liderança. O papel de um líder na liderança é o seguinte. É do conduzir uma equipe. E proporcionar ela um bom desempenho. Não é? Sempre é intermediando na organização os interesses da organização e os interesses particulares de cada colaborador da equipe, para que caminhe junto do interesse."</i>	Conduzir Proporcionar Entregar	Líder 11	Papel do Líder

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos textos das transcrições das entrevistas.

O quadro 14 mostra os trechos das unidades de contexto e unidades de registro que embasaram a categorização semântica para os códigos "Aprendizagem" e "Desenvolvimento Profissional".

Os dois códigos se complementam no sentido de que a aprendizagem obtida através de treinamentos específicos fornecidos pela organização ou o aprendizado das atividades de um posto de trabalho são necessárias para construir uma boa trajetória de desenvolvimento profissional, pois fomentam o desenvolvimento técnico e pessoal do colaborador.

Quadro 14 – Resposta dos entrevistados NTO sobre aprendizagem e desenvolvimento organizacional

Unidade de contexto	Unidade de registro	Entrevistado	Códigos
<i>"Sempre fazer com que consiga trazer pessoas para ser serem sempre os multiplicadores. Sempre, então, no caso. Trazendo a equipe junto, ensinando, aprendendo"</i>	Trazer a equipe Ensinar Aprender	Líder 10	Aprendizagem
<i>"é como eu comentei na parte de liderança, engajar a equipe é sempre trazer algum novo pra equipe e pegar juntos sempre. No caso do todo e qualquer trabalho, trazer a equipe num todo para ensinar. Um planejar junto, mostrar tudo junto, sempre. Trazendo todo mundo junto para mim. Liderança é sempre equipe, não é trabalhar sozinho."</i>	Ensinar Planejar Mostrar	Líder 10	Aprendizagem
<i>"Bom, liderança para mim, não é? É um conjunto de habilidades que uma pessoa necessariamente precisa ter, não é? Habilidades para motivar pessoas e influenciar elas, né?"</i>	Habilidade do indivíduo	COOR1	Aprendizagem
<i>"Então, a gente busca ganhar conhecimento, no dia a dia, né? Para poder contribuir em todas as áreas"</i>	Ganhar conhecimento Contribuir	Líder 4	Aprendizagem
<i>"Ou porque fazer no caso, alguma melhoria, alguma, mudança que eu tenho que fazer é a pessoa que está norteando o pessoal nessa atividade, nessa jornada."</i>	"Norteando" a pessoa	Líder 4	Aprendizagem
<i>"E que tem como foco. Ajudar as pessoas. Ou melhorar o processo delas? Para elas, evoluírem dentro das ideias de cada função de cada pessoa."</i>	Ajudar as pessoas Evoluir na função	Líder 7	Aprendizagem

<i>"Sempre fazer com que consiga trazer pessoas para ser serem sempre os multiplicadores. Sempre, então, no caso. Trazendo a equipe junto, ensinando, aprendendo"</i>	Ser multiplicador Ensinar Aprender	Líder 10	Aprendizagem
<i>"Tentar desenvolver essas pessoas para que elas tenham um crescimento, para que elas tenham um desenvolvimento profissional, desenvolvimento de carreira"</i>	Desenvolver Crescer	Líder 1	Desenvolvimento Profissional
<i>"um desenvolvimento de carreira, um plano de carreira adequado, que possa se encaixar no dia a dia dela."</i>	Desenvolver Plano de carreira Se encaixar	Líder 1	Desenvolvimento Profissional
<i>"A gente está sempre procurando a aperfeiçoar, né? Conhecimento, principalmente de processo de no dia a dia, ali, para poder estar sempre ajudando eles da melhor forma, porque eles são quem realiza, eles são quem fazem acontecer."</i>	Aperfeiçoar Conhecer Ajudar	Líder 2	Desenvolvimento Profissional
<i>"promover o desenvolvimento das pessoas dentro da equipe."</i>	Desenvolver	Líder 3	Desenvolvimento Profissional
<i>"É criando os profissionais qualificados"</i>	Qualificar profissionais	Líder 6	Desenvolvimento Profissional
<i>"E que tem como foco. Ajudar as pessoas. Ou melhorar o processo delas? Para elas, evoluírem dentro das ideias de cada função de cada pessoa."</i>	Evoluir o pensamento	Líder 7	Aprendizagem Desenvolvimento Profissional

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos textos das transcrições das entrevistas.

Ainda referente a forma como os líderes exercem o seu papel de liderança, os códigos "gestão de pessoas" e "valores organizacionais" validam a percepção dos líderes em relação a necessidade de atender as demandas das equipes em relação aos colaboradores em si.

Principalmente no sentido de serem referência para seus liderados, atuando como mediadores entre os interesses dos colaboradores em relação a demandas sociais internas, e ao mesmo tempo em relação aos interesses organizacionais, para atender procedimentos, regras e alcançar os objetivos organizacionais.

O quadro 15 mostra as unidades de contexto e unidades de registro que embasam a categorização semântica do código "Gestão de Pessoas".

Quadro 15 – Respostados dos entrevistados NTO sobre gestão de pessoas

Unidade de contexto	Unidade de registro	Entrevistado	Códigos
<i>"Fazendo a gestão dos recursos, os recursos humanos e os recursos técnicos, que são as máquinas, né? Então o cara precisa é, é, é o papel do líder, é esse. Não é? É gerir máquinas e pessoas com a finalidade de buscar um resultado positivo."</i>	Gerir recursos humanos	COOR1	Gestão de pessoas
<i>"é representante da organização. Eu estou ali para. Para fazer gestão, para resolver, resolver conflitos, para que suas coisas do dia a dia, não é aham, mas é basicamente isso. Na minha visão."</i>	Gerir Solucionar conflitos	Líder 2	Gestão de pessoas
<i>"Eu tento me colocar nessa posição de ser o guia, o guia da produção, cara que vai nortear, como fazer, como agir. A postura que deve ter, né? E entender. E se a pessoa da referência que que vai dizer como? Como produzir, o que produziu? Porque produzir, né?"</i>	Colocar-se no lugar Guiar Ser referência	Líder 4	Gestão de pessoas
<i>"A capacidade de a gente conseguir trazer o time para jogar conosco ali no dia a dia para fazer as entregas, não é?"</i>	Aproximar-se Jogar junto	Líder 5	Gestão de pessoas

<i>"Conduzir guiar pessoas grupo de pessoas a. Em busca de algum resultado não é atingir metas e resultados."</i>	Guiar	Líder 6	Gestão de pessoas
<i>"Então, no que eu penso assim, uma liderança, é, é o cara que está à frente de uma equipe de pessoas."</i>	Estar à frente	Líder 7	Gestão de pessoas
<i>"Não só pegar uma pessoa, jogar na máquina ou no lugar do trabalho e abandonar. Não, ele é o líder como uma referência, como uma pessoa que ele pode. Tirar as dúvidas, conversar."</i>	Dar suporte Ser referência	Líder 7	Gestão de pessoas
<i>"É o papel do líder, não é? Manter o objetivo de da empresa liderar, saber conduzir o pessoal não é na linha de trabalho."</i>	Conduzir	Líder 8	Gestão de pessoas
<i>"É levar a equipe a realizar tarefas e não só ao fazer as tarefas, mas como elas entenderem o porquê que estão fazendo. Mostrar o motivo."</i>	Mostrar o motivo	Líder 9	Gestão de pessoas
<i>"É para isso, ela precisa entender! Há, com certeza, porque o líder ele precisa conhecer a pessoa, né? A conhecer a maneira que aquela pessoa ela vai entender, o que ele está passando, né? Isso é diferente de pessoa para pessoa. Cada um tem o seu tempo, né? No caso de aprendizado ou de entender o que estava recebendo informação."</i>	Explicar Conhecer o indivíduo Ter empatia	Líder 9	Gestão de pessoas
<i>"É fazer a gestão de pessoas, engajar pessoas".</i>	Gerir Engajar	Líder 10	Gestão de pessoas
<i>"É do conduzir uma equipe. E proporcionar ela um bom desempenho. Não é?"</i>	Conduzir	Líder 11	Gestão de pessoas
<i>"eu acho que de liderança é conduzir uma equipe com sabedoria. Para que você tenha um resultado. É desejado pela organização, não é? O também o resultado desejado por cada participante da equipe."</i>	Conduzir com sabedoria Desejo dos colaboradores	Líder 11	Gestão de pessoas

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos textos das transcrições das entrevistas.

O quadro 16 mostra as unidades de contexto e as unidades de registro que embasam a categorização semântica do código "Valores Organizacionais".

Quadro 16 – Resposta dos entrevistados NTO sobre valores organizacionais

Unidade de contexto	Unidade de registro	Entrevistado	Códigos
<i>"Questões objetivas, diferentes vão pensar assim e aí o líder tem que guiar para aquele norte do negócio. Então esse seria o papel dele, de direcionar a equipe como um todo para busca de um de um resultado. Acho que é nesse sentido, sim, principal."</i>	Guiar para o norte do negócio Direcionar	COOR2	Valores organizacionais
<i>"Eu estou ali para, para ser exemplo para eles".</i>	Ser exemplo	Líder 2	Valores organizacionais
<i>"Eu acho que isso é uma função do líder e fazer com que cumpra as normas e procedimentos que a empresa estabelece."</i>	Cumprir normas e procedimentos	Líder 3	Valores organizacionais
<i>"Eu me coloco no papel de ser, de ser essa referência, né? É tanto na ética profissional, né? E na postura? E referência técnica também, né?"</i>	Ser referência Ser ético	Líder 4	Valores organizacionais
<i>"Eu acho que ficou muito que hoje seja, é você ser servidor, não é? É um termo assim servidor da sua equipe, não é? É você servir ser ouvinte. É claro que sempre é almejando as perspectivas da empresa, não é?"</i>	Servir a equipe Almejar as perspectivas da empresa	Líder 6	Valores organizacionais
<i>"É criando os profissionais qualificados, não é para o ambiente de trabalho e além do profissional, uma vida social é estável e que eles tenham perspectiva de crescimento"</i>	Desenvolver para além da organização	Líder 6	Valores organizacionais
<i>"Não só pegar uma pessoa, jogar na máquina ou no lugar do trabalho e abandonar. Não, ele é o líder como uma referência, como uma pessoa que ele pode. Tirar as dúvidas, conversar."</i>	Ser próximo do colaborador Dar apoio	Líder 7	Valores organizacionais
<i>"Sim, é o líder, assim é meu todo esse tempo que eu aprendi, não é? É. Ele tem um papel de guiar as pessoas, não é pessoas no grupo de pessoas, numa, num grupo organização, né?"</i>	Guiar as pessoas	Líder 9	Valores organizacionais

<i>"E para isso, ela precisa entender! Há, com certeza, porque o líder ele precisa conhecer a pessoa, né? A conhecer a maneira que aquela pessoa ela vai entender, o que ele está passando, né? Isso é diferente de pessoa para pessoa. Cada um tem o seu tempo, né? No caso de aprendizado ou de entender o que estava recebendo informação."</i>	Conhecer as necessidades das pessoas	Líder 9	Valores organizacionais
<i>"Sempre é intermediando na organização os interesses da organização e os interesses particulares de cada colaborador da equipe, para que caminhe junto do interesse."</i>	Intermediar a organização e o colaborador	Líder 11	Valores organizacionais

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos textos das transcrições das entrevistas.

4.4.2 Visão da definição de liderança na empresa no NTO

De acordo com a análise das respostas, os entrevistados concordam que a organização define liderança como sendo a responsabilidade de guiar e direcionar as equipes de trabalho, para alcançar resultados positivos (quadros 17 e 18).

Além de reforçar a mensagem de que os líderes são representantes da empresa e responsáveis por fazer a gestão dos recursos disponíveis, alinhados aos valores e objetivos organizacionais, a fim de obter o resultado esperado. E enfatizam a importância de tomar decisões, motivar e engajar as pessoas, melhorar a produtividade e criar um ambiente de trabalho agradável.

No entanto, alguns líderes destacam que, na prática, estão mais envolvidos com a gestão da produção do que com a gestão de pessoas.

O quadro 17 mostra como foi realizado o embasamento para a categorização semântica nas unidades de contexto e as unidades de registro, que neste caso, são verbos e expressões diversos com significados que reforçam o código "Liderança na Empresa".

Quadro 17 – Resposta dos entrevistados NTO sobre a liderança na empresa

Unidade de contexto	Unidade de registro	Entrevistado	Códigos
<i>"A visão da organização. A organização também espera, não é? É é enxerga no líder. A questão do de fazer a gestão dos recursos em busca de resultado, né? Fazer uma boa gestão é motivando as pessoas, engajando é influenciando elas de forma positiva, né? A buscar um resultado positivo, melhorando a sua produtividade, criando um ambiente agradável para as pessoas trabalharem, né? E gerar resultado, não é? Então, o resultado é a palavra-chave, porque se não tiver resultado, não faz sentido ter uma organização, um gestor."</i>	Gerir os recursos disponíveis Entregar resultado Engajar as pessoas Melhorar a performance Ter sentido	COOR1	Liderança
<i>"ajudar a organização a alcançar os resultados, né? Então, guiar as equipes vão pensar assim dentro da estrutura. E nesse muito nesse viés de tomada de decisões, enfim, por quê? No dia a dia, a gente se depara com eles situações, né? E precisa ter alguém que vão pensar aqui e pense, aja e direcione a equipe. Não sentido, né? De resultado de trabalho. Então eu acho que esse é o que as organizações aí. É define, né? Como liderança, quem está as pessoas responsáveis por guiar e por direcionar as equipes aí para esse resultado."</i>	Entregar resultado Tomar decisões Direcionar	COOR2	Liderança
<i>"Bom, a organização espera que eu seja ética e organização espera. Que eu seja compreensível. Espera que eu seja pró ativa, que eu busque sempre estar melhorando, que eu busque. Ter essa qualificação, essa. Aprendizagem. E espero que eu consiga desenvolver. Essas características no meu dia a dia, colocar isso em prática. Trazendo resultado, "</i>	Ser ético Cuidar das pessoas Desenvolver as pessoas Entregar resultado	Líder 1	Liderança

<p><i>“Uma pessoa responsável por ambos os turnos. Geralmente, o que for líder do primeiro turno que eu vejo a primeira ação traz o líder como responsável em 2 turnos, né? No centro, um apenas. Trata uma pessoa responsável de uma linha em uma linha de produção que é deve acessar só Por Ela. Independente se o problema for manutenção, ferramental é sempre o líder que vai ser responsável por instalação, então eu vejo que às vezes não tem um líder como o pivô de tudo que vai ser produzido e tudo o que vai ser trazido com alguém. Indicadores as metas são, vejo como o pivô da produção. Assim, uma pessoa responsável por várias funções da empresa.”</i></p>	<p>Gerir conflitos Comunicação entre turnos Comunicação com as áreas de suporte Entregar resultado</p>	<p>Líder 10</p>	<p>Liderança</p>
<p><i>“Olha... A organização que eu, pelo que eu estou entendendo, ela define liderança da forma de condução de um grupo de pessoas, não é? Para que sejam realizadas tarefas. É em busca de resultados. Né? Porque hoje, o papel da liderança de uma direção, é fundamental. É porque não tem como. Não tem como. Tu está em todos os lugares ao mesmo tempo. Uma organização, tanto precisa deter líderes para que seja repassado informações”</i></p>	<p>Conduzir pessoas Entregar resultados Direcionar as pessoas</p>	<p>Líder 11</p>	<p>Liderança</p>
<p><i>“Define, define, é um pouco, já puxa um pouco do que eu falei anterior, “dormia empresa” que é alguém que teve ali. Visando resultados, resultados positivos para a organização, não é? Tem que ter uma pessoa que esteja ali pensando, caminhando, caminhando pela organização, passando a parte, passando a parte burocrática, passando a parte de produção. Sempre me informando. O time da melhor forma para. No final lá, os objetivos em ambos os as partes sejam atendidas, sejam alcançados. O rum.”</i></p>	<p>Entregar resultado Representar a empresa</p>	<p>Líder 2</p>	<p>Liderança</p>
<p><i>“Aí eu vejo assim, a empresa define uma como liderança é nós como líder dentro da organização, é o braço direito lá. Para fazer acontecer as coisas no dia a dia, lá no chão de fábrica, conduzindo as equipes... Não só no chão de fábrica. No administrativo também conduzindo as equipes para traçando as metas, acompanhando, ou seja, o líder dentro da empresa é o representante da empresa na lá na fábrica mesmo. Eu acho que eu seria nesse sentido, assim.”</i></p>	<p>Representar a organização Orientar a equipe Entregar resultado</p>	<p>Líder 3</p>	<p>Liderança</p>
<p><i>“Que eu vejo o sentimento que eu tenho. Minha, com meu superior imediato a nós somos um elo, não é? É entre o que há que a alta direção procura, entende, e quer e quer como empresa e nós líderes, com o gamba, a com o pessoal do chão de fábrica, então eu vejo. Vejo muito isso que e eles nos colocam nessa posição de elo, né? Então. Em todos os programas que a empresa possui é que. A gente tem que saber vender isso pro pessoal, porque a empresa, ela, ela, ela visualiza o negócio de um jeito. E nós como, como esse elo a gente tem que fazer funcionar, tem que fazer a roda girar e que todo mundo conversa a mesma língua, né?”</i></p>	<p>Ser a ligação entre a empresa e os colaboradores Transmitir informações.</p>	<p>Líder 4</p>	<p>Liderança</p>
<p><i>“O líder é como isso é um representante deles, não é? Então. Temos que passar ali os valores, há... Seguir com que mantenha o perfeito entre os colaboradores. O. E que entrega os resultados, não é? O que eu vejo é esperado como um líder, responsável, responsabilidade, uma pessoa pontual. A uma pessoa imparcial,”</i></p>	<p>Representar a organização Entregar resultado</p>	<p>Líder 5</p>	<p>Liderança</p>
<p><i>“A organização, eu percebo muito que ela define a liderança através das suas próprias estratégias, não é? O como lá liderança, hoje ela está voltada a atender os objetivos da empresa, não é através da matéria humana que se tem, né? Com compilando, com, digamos assim, a tecnologia. Independente da empresa hoje. É a busca pelos objetivos e resultados. É o que está sendo buscado pela maioria das organizações. Então, eu acho que. Buscar resultados não é através. É do engajamento das pessoas.”</i></p>	<p>Representar a organização Seguir as estratégias organizacionais Engajar as pessoas Entregar resultado</p>	<p>Líder 6</p>	<p>Liderança</p>
<p><i>“Olhe, eu percebo que tem 2 lados voltado para nossa empresa, né? Eu percebo que tem 2 lados, um lado que é o que eles pregam, que o líder passa, a gestão de pessoas, então que realmente. Faça o engajamento das pessoas, faça o papel de líder, treinamentos, evolução pessoal, mas, na prática mesmo, a gente faz a gestão mais é de produção do que de pessoas. O que a gente está mais envolvido em produção. Do que de pessoas, mas não significa que a gente deixa de fazer a gestão de pessoas.”</i></p>	<p>Alinhar expectativas entre gestão de pessoas x gestão de produção</p>	<p>Líder 7</p>	<p>Liderança</p>
<p><i>“Eu tenho uma objetividade de representa-la, né? A empresa atua. É, eu só vou ver, tipo, eu sou o representante dos objetivos da empresa, né? O que ela detém pra mim, né? A organização. Precisa isso de mim para mim deter os objetivos da empresa em prol do funcionário da questão de produtividade. E incluído tem o manejo da cultura da empresa, também mantém isso aí.”</i></p>	<p>Representar a organização Entregar produtividade</p>	<p>Líder 8</p>	<p>Liderança</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos textos das transcrições das entrevistas.

O quadro 18 mostra como foi realizado o embasamento para a categorização semântica nas unidades de contexto e as unidades de registro, que neste caso, são verbos e expressões diversos com significados que reforçam o código “Resultado”.

Quadro 18 – Respostas dos entrevistados NTO sobre a resultado

Unidade de contexto	Unidade de registro	Comentário	Códigos
<i>“É enxerga no líder. A questão do de fazer a gestão dos recursos em busca de resultado, né?”</i>	Gerir os recursos disponíveis	COOR1	Resultado
<i>“De ajudar a organização a alcançar os resultados, né?”</i>	Alcançar resultados	COOR2	Resultado
<i>“No final lá, os objetivos em ambos os as partes sejam atendidas, sejam alcançados.”</i>	Alcançar resultados	Líder 2	Resultado
<i>“E que entrega os resultados, não é?”</i>	Entregar resultado	Líder 5	Resultado
<i>“Independente da empresa hoje. É a busca pelos objetivos e resultados. É o que está sendo buscado pela maioria das organizações. Então, eu acho que. Buscar resultados não é através. É do engajamento das pessoas”</i>	Entregar resultado	Líder 6	Resultado
<i>“O que ela detém pra mim, né? A organização. Precisa isso de mim para mim deter os objetivos da empresa em prol do funcionário da questão de produtividade.”</i>	Entregar resultado	Líder 8	Resultado

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos textos das transcrições das entrevistas.

O quadro 19 mostra como foi realizado o embasamento para a categorização semântica nas unidades de contexto e as unidades de registro, que neste caso, são verbos e expressões diversos com significados que reforçam os códigos “Gestão de Pessoas”, “Trabalho em Equipe”, “Estratégia Organizacional” e “Valores Organizacionais”.

Quadro 19 – Respostas dos entrevistados NTO sobre códigos diversos

Unidade de contexto	Unidade de registro	Comentário	Códigos
<i>“A organização que eu, pelo que eu estou entendendo, ela define liderança da forma de condução de um grupo de pessoas, não é?”</i>	Conduzir pessoas	Líder 11	Gestão de pessoas Trabalho em equipe Valores organizacionais
<i>“Porque hoje, o papel da liderança de uma direção, é fundamental. É porque não tem como. Não tem como. Tu está em todos os lugares ao mesmo tempo. Uma organização, tanto precisa deter líderes para que seja repassado informações. Não é? E você tenha o mesmo objetivo, digamos assim.”</i>	Desenvolver a equipe Informar os colaboradores Comunicar objetivos	Líder 11	Estratégia Organizacional Gestão de pessoas
<i>“Para fazer acontecer as coisas no dia a dia, lá no chão de fábrica, conduzindo as equipes... Não só no chão de fábrica. No administrativo também conduzindo as equipes para traçando as metas, acompanhando.”</i>	Trazer resultado Gerir pessoas	Líder 3	Gestão de pessoas
<i>“O como lá liderança, hoje ela está voltada a atender os objetivos da empresa, não é através da matéria humana”</i>	Atender objetivos	Líder 6	Gestão de pessoas Valores organizacionais
<i>“Desenvolvimento desses das lideranças, para que se possa ter pessoas com trajetórias duradouras dentro da empresa. Não é fazer com que essas pessoas sejam perdurem dentro das empresas, das organizações.”</i>	Desenvolver lideranças Retenção de colaboradores	Líder 6	Gestão de pessoas Valores organizacionais

"E hoje, na BEMETAL, realmente é mais voltado a gestão. Essa é a diferença, não é do passado, digamos assim, da atual situação."	Foco na gestão de produção	Líder 9	Estratégia Organizacional Gestão de pessoas Valores organizacionais
--	----------------------------	---------	---

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos textos das transcrições das entrevistas.

O quadro 20 mostra algumas unidades de citação e unidades de registro que demonstram percepções de que efetivamente a gestão diária dos líderes acaba dando mais foco na produção em relação às pessoas, sendo citadas em mais de uma codificação.

Quadro 20 – Respostas com foco dos líderes NTO na gestão da produção

Unidade de contexto	Unidade de registro	Comentário	Códigos
"Uma pessoa responsável por ambos os turnos. Geralmente, o que for líder do primeiro turno que eu vejo a primeira ação traz o líder como responsável em 2 turnos, né?"	Alinhar expectativas entre gestão de pessoas x gestão de produção	Líder 10	Ambiente de trabalho Estratégia Organizacional Valores organizacionais
"A empresa mostra a direção para a esquerda e o time não pode ir para a direita. Então, é mais ou menos nessa. Nessa função aí que a gente ouve que eu vejo que eu estou colocado hoje nesse elo entre valores e posicionamento e o time."	Alinhar expectativas entre gestão de pessoas x gestão de produção	Líder 4	Estratégia Organizacional Valores organizacionais
"mas, na prática mesmo, a gente faz a gestão mais é de produção do que de pessoas. O que a gente está mais envolvido em produção. Do que de pessoas, mas não significa que a gente deixa de fazer a gestão de pessoas".	Alinhar expectativas entre gestão de pessoas x gestão de produção	Líder 7	Estratégia Organizacional Resultado
"Eu só acho que eles deveriam centralizar tanto a gestão de produção quanto de pessoas, pelo menos quando eu fiz ali com uma entrevista com a menina do RH, ela me deu aí se entender que o líder e o papel dele ali na produção é as referente à gestão de pessoas. E eu entendo que a gente puxa um pouco mais até para a produção do que para pessoas."	Alinhar expectativas entre gestão de pessoas x gestão de produção	Líder 7	Estratégia Organizacional Resultado Valores organizacionais
"Olhe, eu percebo que tem 2 lados voltado para nossa empresa, né? Eu percebo que tem 2 lados, um lado que é o que eles pregam, que o líder passa, a gestão de pessoas, então que realmente. Faça o engajamento das pessoas, faça o papel de líder, treinamentos, evolução pessoal, mas, na prática mesmo, a gente faz a gestão mais é de produção do que de pessoas. O que a gente está mais envolvido em produção. Do que de pessoas, mas não significa que a gente deixa de fazer a gestão de pessoas."	Alinhar expectativas entre gestão de pessoas x gestão de produção	Líder 7	Liderança

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos textos das transcrições das entrevistas.

4.4.3 Características e valores que a organização espera dos NTO

De acordo com a percepção das lideranças dos níveis tático e operacional, as características e valores que a organização espera deles são:

- **Foco nos resultados:** a capacidade de direcionar esforços para atingir metas e alcançar resultados positivos.
- **Orientação para resultados:** ter uma visão clara dos objetivos da organização e trabalhar em equipe para alcançá-los.

- **Relacionamento:** a habilidade de criar e manter boas relações de trabalho, promovendo um ambiente de engajamento.
- **Comprometimento:** ter uma visão sistêmica da empresa e se empenhar de forma ética e responsável na liderança.
- **Comunicação:** saber se comunicar de forma clara e eficiente com a equipe e com a hierarquia organizacional.
- **Desenvolvimento de pessoas:** ter a capacidade de identificar e desenvolver o potencial dos colaboradores, incentivando seu crescimento profissional.
- **Valorização dos colaboradores:** reconhecer a importância do trabalho de cada membro da equipe e criar um ambiente de valorização e respeito.
- **Responsabilidade:** agir de forma ética e responsável, sendo exemplo de conduta para os demais colaboradores. Com estas características, as lideranças entendem que organização obterá resultados positivos e a manutenção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

O quadro 21 mostra como foi realizado o embasamento para a categorização semântica nas unidades de contexto e as unidades de registro, que neste caso, são verbos diversos e trechos com significados que reforçam a validação dos códigos indicados.

Quadro 21 – Respostas dos entrevistados NTO sobre valores

Unidade de contexto	Unidade de registro	Entrevistado	Códigos
<i>“É os valores que a nossa organização está embasada, é atender os clientes. O primeiro valor, é os clientes. Se não tiver cliente, como a gente tem uma empresa prestadora de serviço é não faz sentido, então não tem produto próprio, né?”</i>	Atender requisitos dos clientes	COOR1	Valores - Clientes
<i>“É as pessoas, é o outro valor bem importante, não é sem as pessoas também. Não faz sentido uma organização.”</i>	Pessoas dão sentido a organização	COOR1	Valores - Pessoas
<i>“O resultado, como eu já mencionei, né? Precisa ver o resultado positivo.”</i>	Entregar resultados	COOR1	Valores - Resultado
<i>“É a sustentabilidade é a nossa organização. Ela não quer, É Ela não pensa no curto prazo, médio prazo. Ela pensa no longo prazo, em se manter sustentável. Atravessando gerações, como já tem sido até então. Então, os valores são esses, é gerar resultado positivo. É de forma sustentável, com os recursos que a gente tem disponível, recursos humanos, recursos técnicos, né? “</i>	Sustentabilidade dos negócios	COOR1	Valores - Sustentabilidade
<i>“Então, criar, pensar um engajamento através de um de boas relações de trabalho, algo nesse sentido.”</i>	Relacionar-se para criar engajamento	COOR2	Trabalho em equipe Valores - Pessoas
<i>“Questão de foco para resultado, questão de é a própria questão de que a gente falou ainda hoje sobre isso, de relacionamento, né?”</i>	Entregar resultados Relacionar-se para criar engajamento	COOR2	Ambiente de trabalho Resultado Valores - Resultado
<i>“Pra tirar produção, qualidade, qualidade, é o principal também. E a pontualidade, né?”</i>	Atender requisitos dos clientes	Líder 10	Valores - Clientes

<i>"Eu penso assim, que seja atingir metas, né? Pra tirar produção, qualidade, qualidade, é o principal também. E a pontualidade, né? Que sempre, quando solicitado, produziu item e mandar o quanto antes, então eu vejo como isso."</i>	Entregar resultados Entregar qualidade Cumprir prazos	Líder 10	Resultado Valores - Resultado
<i>"A em relação a pessoas é sempre como eu comentei de primeiro momento, engajar as pessoas que o que a gente sente quer rotatividade de pessoas é sempre qualificar as pessoas a trazer bons operadores para se manter na linha, retendo conhecimento."</i>	Engajar as pessoas Fidelizar as pessoas Qualificar as pessoas Reconhecer	Líder 10	Ambiente de trabalho Desenvolvimento Profissional Gestão de pessoas Satisfação pessoal Valores - Pessoas
<i>"Acho que seria uma gestão de forma coelho não é informativa e sempre respeitando os colaboradores, sempre dando mostrando para eles a real importância que cada um deles tem pro time dentro do time e na organização como um todo."</i>	Respeitar as pessoas Mostrar a importância das pessoas	Líder 2	Gestão de pessoas Respeito Valores - Pessoas
<i>"Não é da minha parte fazer a gestão da melhor forma possível, respeitando cada um deles"</i>	Respeitar as pessoas	Líder 2	Gestão de pessoas Respeito Valores - Pessoas
<i>"Praia para trabalhar na organização e que eles estão ali para vestir a camisa e. E fazer da melhor forma possível."</i>	Engajar as pessoas Fazer o melhor possível	Líder 2	Valores - Resultado
<i>"Ela espera de mim como líder, eu acho, como liderança é que que a pessoa seja comprometida. Que a pessoa seja. Tem uma visão, uma visão sistêmica dentro da empresa."</i>	Comprometer-se Ter visão sistêmica	Líder 3	Estratégia Organizacional Valores - Resultado
<i>"Passar para o time de todos os valores que a empresa possui que é respeito à diversidade,"</i>	Respeitar a diversidade	Líder 4	Valores - Pessoas
<i>"Isso é então a empresa espera que. Que eu gere resultado,"</i>	Entregar resultados	Líder 4	Valores - Resultado
<i>"no decorrer ali da do papel de liderança. A gente tem que evoluir. Na questão de como tornar o nosso ambiente de trabalho. Que a gente consiga fazer as melhores entregas. Sendo bom para o colaborador também."</i>	Construir um ambiente de trabalho amigável para melhorar os resultados	Líder 5	Ambiente de trabalho Valores - Pessoas Valores - Resultado
<i>"A conseguir criar para ele também é uma perspectiva de evolução. Ali no, na função dele. Mostrando, por exemplo, plano de carreira, o que que ele está, o que ele precisa evoluir."</i>	Desenvolver as pessoas A aprendizagem ajuda a evoluir	Líder 5	Aprendizagem Desenvolvimento Profissional Valores - Pessoas
<i>"Características e valores. Eu acho que. Tendo vi ter visão do negócio, né? É saber onde você está situado, onde você está atuando. Acho que é o principal, não é? É ter esses objetivos bem claro, né?"</i>	Ter uma visão sistêmica do negócio Objetivos claros	Líder 6	Estratégia Organizacional Resultado Valores - Resultado
<i>"Eu acho que está bem voltada sempre na busca de resultado. O resultado hoje é o que as organizações esperam."</i>	Ambiente de trabalho voltado para o resultado	Líder 6	Ambiente de trabalho Valores - Resultado
<i>"Eu acho que a empresa, ela é muito voltada para área pessoal também, ela valoriza. Valoriza os colaboradores."</i>	Valorizar as pessoas	Líder 7	Valores - Pessoas
<i>"É preciso saber como andar, é ouvir, orientar os colaboradores. Manter o engajamento entre o profissional entre os profissionais."</i>	Ser ouvinte Orientar Engajar as pessoas	Líder 8	Gestão de pessoas Trabalho em equipe Valores - Pessoas
<i>"A liderança tem que ter a sua orientação, não é fazer essa orientação dar o retorno do pessoal, manter eles focado, né? Na produtividade, no que a empresa determina, né? A fazer? Os objetivos, manter os objetivos, né?"</i>	Desenvolver as pessoas Aumentar a produtividade Entregar resultados	Líder 8	Motivação Valores - Pessoas Valores - Resultado
<i>"Ela é mais pro lado pessoal, daí seria ser flexível, construir relacionamentos e responsabilidades."</i>	Construir relacionamentos Responsabilizar	Líder 8	Respeito Valores - Pessoas
<i>"É importante destacar. Ética? Não é a ética, é importante. Eu acho que era a ética, é o principal"</i>	Ser ético	Líder 8	Respeito Valores - Pessoas

<i>“Sim, a empresa, ela tem a no caso, na sua, no seu mapa. Não é de é quando se fala em características, seriam gerar os resultados.”</i>	Entregar resultado	Líder 9	Valores - Resultado
<i>“A Eu Acredito que espera assim, uma responsabilidade não é Entrevistador exemplos, não é uma. Comprometimento com a organização. E um foco sempre no resultado. Eu acho que qualquer agremiação tem o foco resultado, né? Então por isso que. Em ser lideranças nas organizações para que se tenha resultado. E a liderança eu vejo em que as organizações precisam de líderes que tenham esse perfil.”</i>	Comprometer-se Entregar resultado	Líder 11	Estratégia Organizacional Valores - Resultado

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos textos das transcrições das entrevistas.

4.4.4 Valores esperados dos NTO no exercício da liderança na organização

A questão quatro, funciona como um complemento da questão três, no sentido de buscar evidências de qual seria a evolução das características e valores da liderança ao atuar nos processos da empresa e gerir as equipes.

De acordo com a percepção das lideranças dos NTO, os valores que a organização espera que as lideranças incorporem incluem: senso de propriedade, foco nos objetivos financeiros e de relacionamento, protagonismo, respeito à diversidade, visão macro da empresa, dedicação, habilidade de liderança, comunicação eficaz, desenvolvimento de talentos, ética, geração de um ambiente harmonioso, entrega de produtos com qualidade, replicação dos valores da empresa, valorização contínua das pessoas e orientação para manter o foco e os objetivos da empresa.

As lideranças entendem que a empresa espera que eles passem a ter mais atenção aos cuidados com as pessoas, fortalecendo características de cultivar relacionamentos, colocando-se no lugar do colaborador, mas sem instigar a necessidade de ter a visão de dono do processo a fim de alcançar os objetivos organizacionais estabelecidos, que são temas reforçados nos códigos “Valores – Pessoas” e “Valores – Resultado”. No entanto na questão quatro o código “Valores – Pessoas” teve maior número de citações nas unidades de registro que serviram para embasar a categorização e codificações encontradas nas respostas dos entrevistados.

O quadro 22 mostra como foi realizado o embasamento para a categorização semântica nas unidades de contexto e as unidades de registro, que neste caso, são verbos diversos e trechos com significados que reforçam a validação dos códigos indicados, com destaque para os códigos “Valores das Pessoas” e “Valores do Resultado”.

Quadro 22 – Respostas dos entrevistados NTO aos valores de pessoas e de resultados

Unidade de contexto	Unidade de registro	Entrevistado	Códigos
<i>"Eu li uma frase que diz assim, ó, "os valores estão presentes no nosso dia a dia", não é? De ambos nossos movimentos, então a empresa espera que eu me embase nos valores que ela sustenta nos meus movimentos diários, né? Todos os movimentos que eu fizer aqui dentro precisam estar alinhados com os valores da empresa. Então eu acho que é isso que a empresa espera de mim, gestor"</i>	Realizar ações com base nos valores organizacionais	COOR1	Estratégia Organizacional Valores organizacionais
<i>"Essa atitude de dono é, e aí focar no nos objetivos, né? Eu acho que aí vai ter objetivos financeiros, objetivos de relação de pessoas, enfim, todas questões aí acho que é isso que a empresa espera, né? Que a gente, quanto líderes gestores a gente. Tome a frente desse papel, seja fala muito da palavra protagonista, não é? Então, buscar esse protagonismo em prol aí, de um de um resultado? Acho que. É muito nesse sentido"</i>	Atitude de dono Focar nos objetivos	COOR2	Sentimento de dono Valores – Resultado
<i>"Eu acho que vai naquele sentido de senso de propriedade, né? Senso de dono? Então eu imagino que seja isso que a empresa espera, que cada colaborador, né? E aí os líderes, com papel fundamental impor. Porém isso, né, de tomar um negócio, como o seu negócio. Mas é que aquilo faz parte, um cada um com a sua parcela faz parte de um todo. E aí isso que vai gerar o resultado global."</i>	Senso de prioridade Senso de dono Responsabilização Entregar resultado	COOR2	Estratégia Organizacional Sentimento de dono
<i>"Eu saber como desenvolver as pessoas, os talentos que eu tenho. Saber que eu estou interferindo diretamente na vida dessa pessoa e que dá a maneira como eu interiro, vai me vai gerar frutos"</i>	Desenvolver as pessoas Influenciar na vida da pessoa Gerar frutos	Líder 1	Desenvolvimento Profissional Valores – Pessoas Valores – Resultado
<i>"Então toda essa parte que eu vou investir na pessoa vai gerar frutos na minha, no meu ambiente produtivo e na minha produção"</i>	Investir nas pessoas Gerar frutos Ambiente produtivo	Líder 1	Ambiente de trabalho Valores – Pessoas
<i>"Eu acho que eu ser mulher ética,"</i>	Ser ética	Líder 1	Valores organizacionais
<i>"Eu vejo assim, as vezes se espera que um líder tenha conhecimento total da sua linha, não é? É essencial. Então é, é preciso o líder ficar na linha ali, aprender todos os processos, toda a todas as peças com entre todos os planos que podem dar e que dão conhecer tudo que pode ser, por exemplo, dar algum problema, o líder saber resolvendo o caso."</i>	Conhecer os processos Aprender Resolver problemas	Líder 10	Estratégia Organizacional Impactos no processo produtivo Sentimento de dono
<i>"De fazer todo o seu melhor, não é com que nós, com os meios que temos a no momento. Para alcançar o resultado, então, acho que esse é o. Eu que espelha empresa, espera de mim, eu consigo conduzir uma equipe para alcançar os objetivos."</i>	Entregar resultado Fazer o melhor Alavancar objetivos	Líder 11	Valores – Resultado
<i>"É, é mais, é mais difícil a gente passar uma informação para o grande grupo, a gente sabendo filtrar passando a informação, mas de uma forma mais. Mais branda para eles lá até daqui a pouco, a gente de um exemplo. A gente está com uma baixa de serviço e a gente tem que passar pra eles que a gente tem que. Que puxa mais que a gente tem que entregar mais."</i>	Comunicação assertiva	Líder 2	Comunicação Respeito Sentimentos Valores organizacionais
<i>"A eu acho que a. A visão assim, a visão para frente é entender o processo de uma visão macro do negócio, a empresa. Acho que é a gente tem que ter essa visão macro da empresa. A gente tem que ter uma dedicação pelo trabalho também. Isso, acho que é uma algo que a empresa não abre mão disso."</i>	Ter a visão a frente Entender o processo Visão sistêmica	Líder 3	Estratégia Organizacional Sentimento de dono
<i>"É, eu vejo muito, né? O juntar numa uma pegada bem forte assim, em respeito à diversidade, né? Isso aí, está bem presente no nosso dia a dia, não é o respeito ao ser humano. Porque antes de ser um colaborador, antes de ser um registro, é uma pessoa, então a gente tem que entender isso aí, né?"</i>	Diversidade Respeito ao ser humano Pessoas são mais que um registro na empresa	Líder 4	Respeito Sentimentos Valores – Pessoas
<i>"E pessoas possuem problema, as pessoas têm a doença, ele tem filho, então é trazer esse lado mais humanizado, né? Tanto para te conseguir chamar o time para si. Então é esse respeito que acaba gerando um engajamento maior, eu acredito que é por essa pegada aí."</i>	Cuidar das pessoas Trabalhar em equipe	Líder 4	Gestão de pessoas Respeito Trabalho em equipe
<i>"A conseguir criar para ele também é uma perspectiva de evolução. Ali no, na função dele. Mostrando, por exemplo, plano de carreira, o que que ele está, o que ele precisa evoluir."</i>	Perspectiva de evolução Plano de carreira	Líder 5	Aprendizagem Desenvolvimento Profissional Valores – Pessoas

<i>"Dessa forma, então. Tornar o ambiente ali o mais harmonioso com as melhores entregas, produzindo com qualidade. Vejo isso."</i>	Criar um ambiente harmonioso Entregar resultado e qualidade	Líder 5	Ambiente de trabalho Valores – Resultado
<i>"A gente tem que evoluir. Na questão de como tornar o nosso ambiente de trabalho. Que a gente consiga fazer as melhores entregas. Sendo bom para o colaborador também."</i>	Desenvolver as pessoas Melhorar o ambiente de trabalho para melhorar as entregas	Líder 5	Ambiente de trabalho Valores – Pessoas Valores – Resultado
<i>"A empresa espera muito que a liderança possa incorporar nas equipes, né? Aos a visão dos valores, né? Os valores internos que a empresa proponha a empresa busca é a organização, mas também valores, esses que refletem hoje na comunidade, na sociedade."</i>	Visão dos valores organizacionais Gerar impacto na comunidade	Líder 6	Valores – Pessoas Valores – Sustentabilidade
<i>"Tanto dentro da empresa como na comunidade ou nas conversas familiares, não é saber dizer é quais são os valores da empresa que eu trabalho."</i>	Gerar valor para impactar a comunidade	Líder 6	Valores – Pessoas Valores – Sustentabilidade
<i>"Para que ela também esteja, né? Tenha um papel no mercado, porque ela também para os clientes. Ela também repassa essas qualidades, os valores. Tudo na hora do cliente."</i>	Ter um papel no mercado Entregar qualidade para os clientes	Líder 7	Valores - Clientes Valores – Sustentabilidade
<i>"então ela tende a querer que o funcionário evolua profissionalmente, não que só pega ali o colaborador, jogue na linha e esquece ele lá não. Ela quer ver o desenvolvimento dessa pessoa. Eu acho que mais ou menos isso."</i>	Desenvolvimento profissional do colaborador	Líder 7	Aprendizagem Valores – Pessoas
<i>"Para que ela também esteja, né? Tenha um papel no mercado, porque ela também para os clientes. Ela também repassa essas qualidades, os valores. Tudo na hora do cliente."</i>	Gerar valor para o cliente Entregar qualidade	Líder 7	Valores – Clientes Valores – Sustentabilidade
<i>"A liderança tem que ter a sua orientação, não é fazer essa orientação dar o retorno do pessoal, manter eles focado, né? Na produtividade, no que a empresa determina, né? A fazer? Os objetivos, manter os objetivos, né?"</i>	Orientar Focar na produtividade	Líder 8	Gestão de pessoas Valores – Resultado
<i>"Sim, a empresa, ela tem um. Até posso citar aqui um slogan, né? Que é "gerar prosperidade, conectando pessoas e tecnologia", mas isso ele. Isso que esse slogan ele engloba, então a honestidade, a ética, o respeito, né? O senso de justiça. E é isso que a empresa espera justamente nesse resumo do slogan. Ele engloba tudo isso."</i>	Ser honesto Ser ético Ser justo	Líder 9	Ambiente de trabalho Valores – Clientes Valores – Pessoas Valores – Resultado Valores – Sustentabilidade

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos textos das transcrições das entrevistas.

4.4.5 Estilo de lideranças NTO

Através dos relatos das entrevistas, fica claro que os entrevistados dos NTO têm estilos de liderança variados. Alguns se veem como participativos, apoiadores e focados em resultados, buscando ajudar a equipe a alcançar os objetivos.

Outros adotam uma liderança situacional, adaptando seu estilo de acordo com a maturidade e experiência dos colaboradores. Há também líderes compreensivos, flexíveis e que valorizam a opinião e autonomia dos membros da equipe. Um deles alega que gosta de ter o controle do que está acontecendo em sua equipe e processos sob sua responsabilidade.

Quadro 23 – Respostas dos entrevistados NTO para estilos de liderança

Unidade de Contexto	Unidade de registro	Comentário	Códigos
---------------------	---------------------	------------	---------

<i>"Então tu pega aquela pessoa que já tem uma maturidade melhor que já entende. Eu tenho um pouco mais de experiência. Com essa pessoa, tu pode ter um estilo de liderança mais democrático, não é o mais aberto deixar o cara um pouco mais por conta. Enfim, não requer tanto acompanhamento, né?"</i>	Maturidade do colaborador Dar autonomia	COOR1	Estilo de liderança - Democrático Gestão de pessoas Maturidade do operador
<i>"E tem um indivíduo de alta maturidade que já é um indivíduo mais responsável, enfim, mais Maduro que tu pode adotar o estilo d liderança liberal, né? Com menos acompanhamento, vai passar a tarefa para a pessoa. Ela vai executar, né?"</i>	Maturidade maior pode assumir mais responsabilidade	COOR1	Estilo de liderança - Liberal Representar a organização
<i>"estilo de liderança? Eu me defino com estilo de liderança situacional porque a cada situação tem um estilo de liderança mais adequado para empregar naquele momento. Por exemplo, indivíduos de baixa maturidade, vou precisar adotar um estilo de liderança um pouco mais direcional."</i>	Adaptar-se a cada situação conforme a maturidade dos liderados	COOR1	Estilo de liderança - Situacional
<i>"Uma liderança situacional, um indivíduo com baixa maturidade, que precisa demais. Acompanhamento."</i>	Maturidade baixa precisa de mais acompanhamento	COOR1	Aprendizagem Estilo de liderança - Situacional
<i>"A gente precisa ser mais. É. Ficar mais junto, não é? É aplicar um estilo de liderança um pouco mais, é direcional, tá? Tenho experiência na função, é maturidade mesmo, comportamental, mesmos comportamentais, né?"</i>	Maturidade baixa precisa adaptar o estilo de liderança	COOR1	Desenvolvimento Profissional Estilo de liderança - Situacional Maturidade do operador
<i>"Questão de estilo, o que eu vejo assim... No meu perfil, eu tenho bastante comigo, essa questão de foco para resultado, então é questão de me incomodar quando as coisas não dão certo e quando a gente não alcança o resultado que a gente espera. O que que em termos de perfil assim, né?"</i>	Focar no resultado Ficar incomodado quando não tem o resultado	COOR2	Estilo de liderança - Resultado Resultado Sentimento de dono
<i>"Eu procuro ser mais compreensiva, compreender o que está acontecendo. Não é compreender a situação. Como posso te explicar? Eu sempre procuro entender o que está acontecendo, procuro entender a situação antes de eu chegar e ter essa conversa com a pessoa e entender. Nesse momento, eu procuro sempre ver o que está acontecendo, tentar entender o porquê que está acontecendo daquela maneira. Eu considero que eu sou uma líder mais compreensiva."</i>	Ser compreensivo Entender a situação Escutar as pessoas	Líder 1	Comunicação Estilo de liderança - Situacional Gestão de pessoas
<i>"Meu estilo de liderança é bem dinâmico, eu faço, faço um esquema que eu acho bem importante. Como eu tenho vários tipos de máquina, não é? Não são todas as mesmas máquinas. Eu gosto bastante de botar cada pessoa numa máquina diferente, sendo na semana sendo no dia sendo no mês eu faço bastante essa dinâmica com o pessoal, porque eu vejo a importância que é de todos eles saberem aprender um pouco em cada máquina, aprender um pouco cada processo diferente, conhecer as peças."</i>	Estimular o aprendizado Tirar o time da zona de conforto Apropriar-se do processo	Líder 10	Aprendizagem Desenvolvimento Profissional Estilo de liderança - Dinâmico
<i>"Olha, Entrevistador, eu falei agora há pouco. O estilo de liderança que eu adoto é pelo exemplo das coisas. Procurar se correto. Não é? O máximo possível. É ser pontual nas coisas. Não é? Dar exemplos e fazer com que esses exemplos sejam positivos. Sabe o meu estilo de Liderança é pelo exemplo, sempre foi. Não é? De assertividade, pontualidade. Comprometimento é comportamento também dentro da organização. Então eu tenho esse estilo. Liderança através do exemplo, não é? E muito foco, foco e resultado."</i>	Ser a referência da equipe através de bons exemplos Atender as demandas Entregar resultados	Líder 11	Estilo de liderança - Referência Respeito Resultado
<i>"Eu sou uma pessoa que procura não impor, sabe? Eu procuro não chegar a um ponto de dizer: "Se você vai fazer assim, você vai fazer da forma que eu quero". Eu não trabalho assim. Mas desde que seja feito e seja feito da forma que tem que ser, se o colaborador me mostrar que vai conseguir fazer aquela atividade dentro da norma, dentro das regras da empresa, dentro do processo, eu vou avaliar a opinião dele, a forma dele fazer. Se eu ver que dá para fazer, por que não? Eu não sou de impor, mas eu quero fazer, né? Eu mostro para eles a necessidade de fazer, mas não sou uma pessoa que chega a um ponto muito rígido de dizer: "Tem que ser feita da minha forma". Entendo que eles que vão fazer. "</i>	Não impõe vontades Escutar a equipe Orienta sobre as regras e procedimentos Esclarece as necessidades	Líder 2	Estilo de liderança - Democrático Maturidade do operador Resultado
<i>"Eu acho que eu me encaixaria mais na parte do democrático. É assim, eu gosto de envolver as pessoas da minha equipe nas tomadas de decisões. Sempre deixo a par do que está acontecendo na empresa, procuro sempre envolver eles para participar junto comigo nas tomadas de decisão, procura desenvolver eles, desenvolver eles dentro da equipe, para tanto na equipe quanto para crescer fora da equipe também não é?"</i>	Envolver as pessoas nas tomadas de decisões Desenvolver os colaboradores	Líder 3	Desenvolvimento Profissional Estilo de liderança - Democrático Estratégia Organizacional

<i>Eu acho que eu me enquadraria mais num líder bem democrático assim, sabe?"</i>			
<i>"Eu me vejo como um estilo mais democrático, não é? Eu não sou autoritário, não sou impositivo. Justamente porque eu vim numa área nova e eu tenho que conhecer, né?"</i>	Não impor vontade	Líder 4	Estilo de liderança - Democrático Impactos no processo produtivo Trabalho em equipe
<i>"O, meu estilo é assim a. O colaborador. Eu passo uma demanda para ele está o RU. Não quero que ele faça. Eu quero que tu faça exatamente assim. 1234, não, há? Passo a demanda aceita uma sugestão para entregar de maneira melhor. Mas não sou do tipo que você vai fazer assim e ponto, sabe? Então, eu vejo como necessária, como se fosse do crescimento geral. Tanto de operador auxiliar como de minha parte. Eu entendo que se a linha está rodando bem, se a gente está entregando, eu estou fazendo uma boa gestão."</i>	Aceitar sugestões para melhorar as entregar Auxiliar a operador	Líder 5	Estilo de liderança - Participativo Trabalho em equipe
<i>"vamos dizer que eu gosto de ter o controle da situação tanto na questão material como na questão, pessoas na questão dos movimentos que a empresa vem fazendo, uma questão de produtos de negócio não é visão de negócio. Eu acredito que o meu perfil seja, talvez assim o perfil dominante na organização."</i>	Gosta do controle da situação Saber o que está acontecendo	Líder 6	Estilo de liderança - Controlador
<i>"O meu estilo de Liderança, é um estilo pacificador... Eu não sou aquele cara chato, que fica em cima, cobrando, cobrando. Até porque quando eu entrei eu já passei para a equipe o meu modo de atuar. Eu e desde que eu entrei eu não mudei. É, vem dando certo. O pessoal entenda, ali é, na verdade, antes eles não tinham muito um. Ele não tinha muita noção de meta diária, semanal e mensal. O que que eu fiz foi juntar essas informações diárias e passar todo dia para eles. Fazer com que eles entendam o do porquê que eles não bateram meta. Por que que eles bateram meta aqui. Dá informação para eles."</i>	Não impor metas Explicar as metas Comunicação assertiva para ser compreendido Entregar resultado	Líder 7	Comunicação Estilo de liderança - Pacificador Resultado
<i>"Eu. Eu tenho um estilo construtor pessoal, né? De construção e tratamento. Eu tento tratar eles, né? Cordialmente é com o pessoal lá."</i>	Respeitar as pessoas para construir juntos	Líder 8	Estilo de liderança - Construtor Respeito
<i>"É, é isso aí tem uma "participatividade" com eles no maquinário, não é? A gente está ali do lado deles, acompanhando. Porque aí, como eu tenho uma troca de linha, não é? Eu tenho algumas coisas que eu preciso acompanhar melhor. Ele, estou aprendendo com eles também. E daí, nós temos uma democracia entre nós"</i>	Participar das atividades da equipe Acompanhar Aprender no processo	Líder 8	Aprendizagem Estilo de liderança - Democrático Trabalho em equipe
<i>"Mas isso engloba. É talvez uma pessoa mais firme. Não é isso. Eu acredito que é que a empresa precisa um pouco dessa firmeza. Não é porque você trata num grupo de pessoas, tem pessoas de vários estilos. E vários tipos de educação, quando você é um pouquinho mais rígido, digamos assim, autoritário. Como foi o meu teste ele. Ele passa mais uma seriedade, não é? E isso eu acho que ajuda no processo, essa seriedade."</i>	Ser firme ao acompanhar a equipe Ter seriedade Ser rígido	Líder 9	Estilo de liderança - Autoritário

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos textos das transcrições das entrevistas.

Além disso, há os líderes democráticos, que envolvem os colaboradores nas tomadas de decisão, incentivando o engajamento e a motivação do time.

Independentemente do estilo, todos buscam alcançar bons resultados através do trabalho em equipe e criar um ambiente de trabalho positivo que estimula o desenvolvimento profissional e a aprendizagem.

O quadro 23 mostra como foi realizado o embasamento para a categorização semântica nas unidades de contexto e as unidades de registro que, neste caso, são trechos com significados que reforçam a validação dos códigos indicados.

4.4.6 Impacto do estilo de liderança no engajamento, motivação e desenvolvimento da equipe

A percepção geral das lideranças entrevistadas é seu estilo de liderança promove o engajamento, motivação e desenvolvimento de suas equipes. Eles se esforçam para ouvir suas equipes, fornecer apoio e envolvê-las nas decisões, acreditando que isso cria um ambiente propício para a melhoria contínua e busca de resultados.

Além disso, eles afirmam que de forma geral seus times reagem de forma positiva e que não encontram resistência ou falta de vontade de trabalhar para realizar as atividades recebidas.

No entanto, eles reconhecem que existem uma pequena parcela de colaboradores que sempre estarão desmotivados ou descontentes com sua forma de gerir a equipe. Mas para superar esse ponto sempre é possível fazer melhorias e que cada situação demanda uma abordagem individual. No geral, eles consideram seus estilos de liderança eficazes para manter a equipe engajada e motivada.

O quadro 24 mostra como foi realizado o embasamento para a categorização semântica nas unidades de contexto e as unidades de registro, que neste caso, são trechos com significados que reforçam a validação dos códigos indicados.

Quadro 24 – Respostas dos entrevistados NTO sobre engajamento

Unidade de contexto	Unidade de registro	Entrevistado	Códigos
<i>"Com esse perfil, o engajamento aumenta, né? Um pensa assim, então as pessoas e a gente já é são, se sente ouvidas, dos problemas, das dificuldades que tem para realizar a atividade. Então, acho que dessa forma contribui, né?"</i>	Ouvir o problema das pessoas aumenta o engajamento	COOR 2	Comunicação Gestão de pessoas Impactos no processo produtivo
<i>"É nesse sentido que eu vejo que eu desenvolvi meu perfil e creio que ajuda assim na rotina, porque as pessoas acham que gostam desse, dessa questão de se sentir apoiada, de sentir é envolvidas, né, comprometidas. Vamos pensar assim num resultado maior. Acho que nesse sentido."</i>	As pessoas se sentem apoiadas Melhoram as entregas	COOR 2	Respeito Resultado Sentimentos Trabalho em equipe
<i>"Então tornar um ambiente. Propício aí a melhoria contínua a essa busca de resultados."</i>	Ambiente que estimula a criatividade	COOR 2	Ambiente de trabalho Resultado
<i>"Sim, Eu Acredito que sim, né? Eu venho acompanhando nos últimos anos as pesquisas de engajamento, as minhas áreas geralmente reagem. Positivamente para as pesquisas de engajamento, não é? E eu percebo também nas áreas de colegas que também tem um estilo de liderança parecido com o meu. Essa mesma, esse mesmo viés não é das pessoas reagirem de forma positiva."</i>	Engajar as pessoas Entregar resultados	COOR1	Gestão de pessoas Resultado
<i>"Eu acho que sim, porque quando você é compreensiva, você entende quais são os problemas que estão afetando e busca, junto com a sua equipe, uma forma de resolver e melhorar isso."</i>	Entender os problemas dos colaboradores	Líder 1	Comunicação Gestão de pessoas
<i>"Seja um problema operacional que você pode trabalhar com o seu operador, ou uma falha em um equipamento, em um processo. Ao ter essa compreensão e conversar com a equipe, procurando uma forma de corrigir isso em conjunto, você vai engajar o pessoal."</i>	Entender os problemas do colaborador Ajudar o colaborador a melhorar	Líder 1	Comunicação Feedback Gestão de pessoas Impactos no processo produtivo

<i>"Eu consegui implantar isso. Não é essa motivação pelo resultado, para o meu estilo, liderança, sempre pra frente, sempre focado. Então eu consegui implementar nessa equipe atual agora também. Tenho desafios ainda, mas já estou colhendo alguns resultados."</i>	Motivar os colaboradores para conseguir os resultados	Líder 11	Comunicação Resultado Trabalho em equipe
<i>"Então, acredito que dessa forma eles aceitam bem a minha abordagem e só precisam fazer o que foi solicitado. Quando há mudanças de critérios durante o processo, eu chego para eles e digo: "Vamos mudar isso, vamos fazer assim, vamos nos organizar". E eles mudam, eles fazem, não reclamam. Então, percebo que eles gostam da minha forma de conduzir as demandas. Se não gostassem, eu teria problemas, mas até o momento não tenho enfrentado dificuldades comportamentais ou resistência em relação à minha abordagem. Isso me faz acreditar que está funcionando."</i>	Ter a confiança do time Facilidade para mudar estratégias Ter comunicação assertiva	Líder 2	Ambiente de trabalho Comunicação Gestão de pessoas
<i>"Imagino que eles estão gostando dessa forma de trabalhar, pois sabem que não sou de impor e que, se não fizerem, tenho uma maneira de abordá-los e conversar para entender o motivo."</i>	Ter comunicação assertiva Dar feedback	Líder 2	Comunicação Feedback
<i>"Claro, sempre há espaço para melhorias, mas no geral, as coisas estão indo bem. Entendo que, nesse momento, devido ao meu estilo de liderança, estou conseguindo manter a equipe engajada e motivada. Pode haver desafios no caminho, mas até agora não tenho tido problemas em atender às demandas por conta de resistência ou falta de adesão."</i>	Sempre é possível melhorar O time está engajado.	Líder 2	Resultado Trabalho em equipe
<i>"Aí eu assim, eu acho que eu estou sendo até meio assertivo nessa tomada de liderança democrática, porque eu vejo que várias pessoas que passaram por mim, que eu acompanhei, que eu ajudei a desenvolver hoje, não estão mais na área, mas sim, ocupando cargos acima, então é a equipe comigo, eles. Eles são se sentem bem à vontade. Até pessoas que por onde eu passei em outras áreas que eu passei hoje elas vêm me procurar."</i>	Receber feedback positivo dos colaboradores. Desenvolver pessoas	Líder 3	Comunicação Desenvolvimento Profissional Feedback Gestão de pessoas Respeito Satisfação pessoal
<i>"Eu deixo bem aberto, assim, se alguém é insatisfeito, pode vim falar me apontar os pontos negativos meus também, é para me ajudar a desenvolver e eu acho que funciona. Eu acho que dá certo. É um, é um."</i>	Comunicação ativa com os colaboradores	Líder 3	Comunicação Gestão de pessoas
<i>"Vai ter aquele momento que vai ter aquela pessoa que tu vais ter que trabalhar no individual, que vai ter mais problemas, vai ter menos problemas. Então assim, aí já vai no detalhe, no individual, com cada um."</i>	Acompanhamento mais próximo para desenvolver o colaborador	Líder 3	Desenvolvimento Profissional Feedback Impactos no processo produtivo Motivação
<i>"É uma cobrança, é um estilo de eu trago, né? Para engajar o pessoal, para motivar, porque eu sou daquela teoria. Quanto maior o conhecimento do meu time, mais fácil o meu trabalho, né? Se eu tivesse, se eu tiver no meu time 3, 4 caras que são top de linha, que são tão aptos a dar um upgrade, um desenvolvimento virar um líder para mim é melhor, então eu sempre busco trazer o time para mim, buscar desenvolvimento da treinamento, né?"</i>	Engajar os colaboradores Motivar os colaboradores Quanto mais conhecimento, melhor o crescimento profissional	Líder 4	Gestão de pessoas Motivação Resultado
<i>"Aham, só que a forma de como era feita a gestão, o pessoal acabava fazendo as coisas não porque queria, por obrigação, sabe? Então a maneira de como eu parti, fazer a gestão. Conforme fui aprendendo, desde de quando era estagiário. A eu consegui com isso colher bons resultados, sabe?"</i>	Comunicação assertiva com os colaboradores Respeito ao time	Líder 5	Gestão de pessoas Respeito
<i>"E o time sempre veio muito bem pro meu lado, sabe? De pegar junto, de entregar, ó nisso a gente está bem nisso. A gente tem que evoluir, então eu noto bastante o pessoal querendo entregar junto, sabe?"</i>	Ter a confiança do time	Líder 5	Desenvolvimento Profissional Maturidade do operador Respeito Resultado
<i>"O engajamento está sendo desenvolvido, sim. É a premissa que eu sempre nas primeiras conversas, seja com quem inicia na empresa ou é quem já está mais tempo comigo e conhece o meu trabalho. Ela sempre focada, inicialmente no resultado. Então, assim, primeira proposta é o trabalho, pensar o resultado, buscar passar quais objetivos, não é."</i>	Comunicação ativa com os colaboradores para gerar resultado	Líder 6	Comunicação Resultado
<i>"Para que crescimento? Para as vagas, oportunidades e através disso a gente consegue perceber nas pessoas as dificuldades dela. É, por exemplo, se ela tem alguma dificuldade pessoal, ela não está atingindo o resultado. Então a gente começa um plano estratégico ali para bom"</i>	Desenvolver os colaboradores para futuras oportunidades	Líder 6	Comunicação Feedback Resultado

<i>desenvolvimento para essa pessoa talvez querer se abrir, talvez aquela questão pessoal dela não está deixando que elas deem o melhor de si dentro da organização.”</i>			
<i>“Eu acredito que sim, hã? Eu percebo através das minhas equipes de trabalho... Há um engajamento alto da das equipes de trabalho.”</i>	Ter a confiança do time	Líder 6	Resultado
<i>“Bom, Eu Acredito que promove. Porque, como eles mesmo falaram, é que gostam da minha gestão. Por tá sempre junto com ele, sempre conversando.”</i>	Receber feedback positivo dos colaboradores.	Líder 7	Comunicação Feedback Gestão de pessoas
<i>“Promovendo quando eu vejo que a pessoa ela tem capacidade de promover, eu já começo a dar treinamentos para elas, para, para um cargo superior. Assim que pronto, eu já as promovo. Então, e todos eles veem isso. Nós tínhamos poucos operadores ali. Maioria auxiliar hoje a gente já está metade com metade, já está mais, certo. Operador, operador, auxiliar, auxiliar. E eles. Eles estão vendo isso, e eles veem a promoção do colega, então eles veem que que, pô, eu trabalho na mesma batida, então eu tenho a oportunidade”</i>	Reconhecer colaboradores engajados Dar mérito	Líder 7	Desenvolvimento Profissional Resultado Satisfação pessoal
<i>“E realmente, se cada um trabalhar bem, fazer a sua parte, aquele a mais, que é o que a gente espera, vai ser oportunizado, vai ser promovido, vai ser investido nele para que haja essa melhoria contínua de cada um.”</i>	Reconhecer colaboradores engajados Dar mérito	Líder 7	Resultado
<i>“Sim, agora por com esse com esse meu estilo ali, eu estou conseguindo ter um engajamento bom com eles ali, ressalva. Alguns e outros, né? Mas a eu já tive bons resultados ali, com essa cordialidade, certos feedback que eu passo pra eles, né? Aham, volte e meia ao toma um feedback, Zinho, com que o outro meio sozinho, né?”</i>	Ter o time engajado	Líder 8	Comunicação Feedback Gestão de pessoas Respeito Resultado
<i>“a gente apresenta aí tem os grupos, a gente está sempre colocando a produtividade e o que é feito no dia baixas de hora e coisa, não é aham que cobrança sempre”</i>	Mostrar os resultados para o time	Líder 8	Comunicação Resultado
<i>“A comunicação, isso a gente vem falando desde, desde sempre, né? Que ela é importante. Porque? É ela que vai fazer a conexão entre eu mandar. Eu executar uma ordem eu executar ela ou eu passar a ordem, né? Então vai depender muito de como a pessoa vai entender e então, assim, o líder, ele tem que estar preparado para a comunicação, né?”</i>	Comunicação assertiva com os colaboradores Respeito ao time	Líder 9	Comunicação Gestão de pessoas Maturidade do operador

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos textos das transcrições das entrevistas.

4.4.7 Perfil da equipe e a relação com o estilo de liderança

De acordo com as respostas, a opinião das lideranças entrevistadas é de que o perfil de suas equipes atuais favorece seus estilos de liderança e assim conseguem construir bons resultados. Eles enfatizam a importância de adaptar sua abordagem de acordo com as características e necessidades individuais dos membros da equipe. Além disso, eles valorizam a diversidade de experiências e habilidades em suas equipes e procuram promover um ambiente de colaboração e engajamento.

No entanto, cinco das lideranças entrevistadas, reconhecem que tem desafios diários com alguns dos colaboradores de suas equipes, pois nem todos estão totalmente alinhados com seu estilo de liderança, e esse fato exige um esforço extra para buscam formas de se adaptar a cada perfil e trabalhar de forma conjunta.

Nesta questão vale destacar que esta é a percepção do perfil das equipes a partir das experiências das lideranças entrevistadas, pois para construir um perfil

específico das equipes seria necessário um estudo específico para esse fim, o que não é o caso deste projeto, que está limitado a percepção dos entrevistados.

O quadro 25 mostra como foi realizado o embasamento para a categorização semântica nas unidades de contexto e as unidades de registro, que neste caso, são trechos com significados que reforçam a validação dos códigos indicados.

Quadro 25 – Respostas dos entrevistados NTO sobre o perfil da equipe

Unidade de contexto	Unidade de registro	Entrevistado	Códigos
<i>"Não os meus, os meus liderados diretos hoje, né? Que são os meus líderes. Eu não vejo dificuldade. Como eu falei, cada um, cada um deles é. É, eles têm características diferentes, então, com alguns, eu preciso adotar um estilo de liderança um pouco mais. É junto um pouco mais de acompanhamento. Com outros, eu posso adotar um estilo de liderança bem mais liberal, né?"</i>	Respeitar o perfil de cada um para fazer uma boa gestão. Tempos de experiência distintos ajudam com visões diferentes.	COOR1	Perfil da equipe favorece
<i>"Acho que favorece. É, até porque eu tenho uma equipe bem... É, tentei formar uma equipe com mais de um estilo, né? Então eu tenho pessoas. Um pensar mais jovens com menos experiência, menos rotação. Então acho que esse também. Isso ajuda porque são pessoas que precisam desse. Às vezes não passaram por alguma situação. E aí é interessante. É importante ter alguém que já teve uma vivência. Até para compartilhar isso. Eu já vi da certo isso. Eu já vi da errado, não tem verdade absoluta.."</i>	Respeitar o perfil de cada um para fazer uma boa gestão. Tempos de experiência distintos ajudam com visões diferentes.	COOR2	Perfil da equipe favorece
<i>"Eu acredito que 50%. Eu estou. Tem pessoas, tem pessoas que cada pessoa é diferente uma da outra, tem pessoas da minha equipe que elas engajamento com essa forma e tem pessoas da minha equipe que tem necessidade de ter uma proximidade, mais uma cobrança maior, uma. Um acompanhamento mais de perto ali. E tem pessoas que com esses, com essa forma de liderança, elas engajaram mais, elas compreendem, pegam junto. Tem pessoas que pensam de maneira diferente, necessita acompanhamento mais próximo e de uma cobrança maior."</i>	Desafio para se adaptar ao perfil de alguns colaboradores	Líder 1	Perfil da equipe favorece parcialmente
<i>"Eu acho que é atualmente, não é 100% da minha equipe que engajei 100% com esse meu estilo de liderança."</i>	Desafio para se adaptar ao perfil de alguns colaboradores	Líder 1	Perfil da equipe favorece parcialmente
<i>"Sim, claro que tem algumas exceções, né? Que são pessoas que estão na tem, 2 pessoas vendo, especial, que também seja mais tempo e uma delas tem muitas construções ou trabalhar, então essa pessoa mexo só em 2 posições de trabalho. A outra pessoa consigo mexer também só em 2 posições, mas de qualquer forma, Eu Acredito que que é um que é um conhecimento, é mais para eles, porque no momento que vamos supor, naquele setor específico, não tem o que eles trabalharam naquele momento"</i>	Desafio para se adaptar ao perfil de alguns colaboradores	Líder 10	Perfil da equipe favorece parcialmente
<i>"Entrevistador, é, não posso dizer que é. É um perfil, um. A grande, a grande maioria favorece, né? Pelo estilo do de do meu estilo de liderança, a grande maioria dos meus colaboradores. Eu vejo que já estão com esse estilo. Dando sequência, não é?"</i>	Desafio para se adaptar ao perfil de alguns colaboradores	Líder 11	Perfil da equipe favorece parcialmente
<i>"Eu diria que o perfil da minha equipe atual converge com o meu estilo de liderança. Tenho recebido bastante apoio positivo de todos eles. É claro que eventualmente surgem alguns problemas, como questões de absenteísmo, por exemplo, que às vezes dificultam o alcance dos objetivos planejados."</i>	Receber apoio da equipe na solução de problemas	Líder 2	Perfil da equipe favorece
<i>"Sim, hoje eu vejo sim aqui a equipe que eu tenho hoje são mais uma equipe bem estável, não tem muita rotatividade, então são as pessoas mais que eu considero assim. Ideal para esse tipo de liderança, mas uma liderança mais democrática."</i>	A estabilidade da equipe favorece a liderança.	Líder 3	Perfil da equipe favorece
<i>"É nesse momento, eu acho que me está me favorecendo, sim, o meu estilo, porque. A mal ou bem, meu estilo ele é calmo. Não, eu não tenho aquela, não é, eu tenho consigo contornar situações, não é? Penso mais pra fazer e agir. Então eu acho que está meio favorece pelo estilo que eu tenho, assim como pessoa e liderança ali está até é um estilo que está me favorecendo."</i>	Trabalhar com calma favorece a gestão da equipe.	Líder 8	Perfil da equipe favorece
<i>"É, eu digo assim, ó, que uma equipe profissional, qualquer estilo funciona, não é? E mas como tem essa coisa da junção de várias pessoas e elas também têm o seu próprio estilo. Né? Então eu acho que essa coisa mais séria, mas. É autoritária. Eu vejo que funciona. Agora, se eu largar muito, é como se tivesse puxando mais redes com respeito, sempre com respeito. Mas se soltar muito a coisa desanda. E aí, você acaba perdendo o controle."</i>	Desafio para se adaptar ao perfil de alguns colaboradores	Líder 9	Perfil da equipe favorece parcialmente

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos textos das transcrições das entrevistas.

4.4.8 Relação entre recursos da organização e demandas da liderança

Os relatos dos entrevistados dividem o tema “recursos disponibilizados pela organização” em duas linhas distintas: 1) Recursos de suporte à produção; 2) Recursos de desenvolvimento profissional.

Os recursos de suporte a produção são compostos pelas áreas de suporte a produção como: logística, manutenção, programação de produção, engenharia, recursos humanos, sistema de gestão etc., que são “recursos” que podem ser acionados pela liderança para auxiliá-los na solução de problemas ligados a produção.

De acordo como os relatos, as áreas de suporte que mais impactam a capacidade de atender as demandas das equipes de produção, são: a área de manutenção, devido à demora para realizar as manutenções corretivas e falta de mão-de-obra qualificada para realizar o trabalho e a área de logística, devido aos atrasos nas movimentações internas dos produtos acabados e insumos para a produção, além de falta de embalagens.

Esses impactos nas entregas causados, principalmente, pelas áreas de manutenção e logística, causam um descontentamento por parte dos colaboradores das equipes de produção, pois não conseguem fazer as entregas nos prazos corretos. Onde as lideranças necessitam da comunicação assertiva com suas equipes para manter a motivação dos colaboradores.

Os recursos de desenvolvimento profissional, são compostos por programas de treinamentos internos ou externos, oferecidos pela organização, que podem ser realizados presencial ou virtualmente, conforme a necessidade de qualificação dos colaboradores de todos os níveis da organização.

A área de suporte responsável por esses programas é a área de recursos humanos. E os principais recursos de aprendizagem que foram citados são: CTB – Centro de Treinamento Bemetal, que possui uma grande infraestrutura para auxiliar em treinamentos presenciais e Universidade Corporativa Bemetal, para fazer treinamentos pela *internet*. Também foram citados os programas de estágio e o programa Camisa 10.

As lideranças reconhecem a importância da capacitação e treinamentos para o desenvolvimento dos seus colaboradores e que a empresa investe em recursos intelectuais e financeiros, e tem projetos em andamento que trarão bons resultados.

No geral, os entrevistados reconhecem os recursos e ferramentas disponíveis na empresa, mas estão cientes de que há pontos a serem melhorados, como o suporte adequado nas áreas de apoio, como manutenção e logística, para garantir a eficiência da equipe de produção.

O quadro 26 mostra como foi realizado o embasamento para a categorização semântica nas unidades de contexto e as unidades de registro que, neste caso, são trechos com significados que reforçam a validação dos códigos indicados.

Quadro 26 – Respostas dos entrevistados NTO sobre áreas de suporte e impacto no resultado

Unidade de contexto	Unidade de registro	Entrevistado	Códigos
<p><i>"A mantida sofre impactos, né? É, e aí eu vou dizer. Com produção vai ter nesse, né? Eu digo que não tem mundo perfeito na produção, então sempre vai ter seus problemas. Vão pensar assim, não é lá que a gente às vezes tem situações que a gente entende que balé é passa um pouco do que seria. Vamos pensar um normal assim, de problema? E aí a gente sente, não é reflexo de um pensar? Num histórico, aí vamos pensar aqui que se passou, então aí propriamente a gente tem também pauta nossa aí, diária, questão de manutenção que nos impacta bastante. É tira a nossa disponibilidade. Com isso a gente. Não consegue. Vamos pensar, entregar no custo no e a influência em tudo não influencia em por mês. Quase um fazem CT alternativo, então é. Chega, vou pensar é em atraso, e aí é uma tendência nossa, é do ser humano, de não querer ter atraso, de não querer comprometer. Um pensar resultado de entrega de faturamento. E aí por vezes acelera o processo e onde muitas vezes ocorre os problemas é de qualidade, de segurança. Então a gente tem, sim, seus impactos. É própria parte de é desenvolvimento. Daqui a pouco é. Processos que não pensar, não tão bem implementados e aí muitas vezes vai se ajustando depois, né? Com o andar do da operação mesmo. Mas com certeza gera seus impactos."</i></p>	<p>Problema de Manutenção reduz disponibilidade de equipamentos e a produtividade</p>	<p>COOR 1</p>	<p>Áreas de suporte - Impacto no resultado</p>
<p><i>"Só que também na parte de auxílios, em que são mais indiretos, como por exemplo a logística, né? Que não é de responsabilidade nossa, infelizmente, é algo que peca muito. Nós temos muito problema de logística, é muito demorado e mesmo trazendo a quantidade de máquinas que nós temos ali na linha, mesmo mostrando o auxílio que nós vamos, por exemplo, para a guilhotina ali que ainda tem mais algumas máquinas e mais para trazer a versão das máquinas que ficam ao lado das nossas. É um atendimento horrível. Essa é uma das partes que mais faz no caso nessa linha, sofrer mesmo a demora de troca de embalagem, a demora e troca de ferramenta. A demora para buscar o material, mesmo organizando tudo do lado da máquina que não tem muito espaço ali, então isso prejudica bastante. E a parte de manutenção também. Nossos mecânicos assim para prensa, eles têm o conhecimento, mas para o restante de máquinas, como por exemplo, uma punçoneira, eles não têm o mínimo conhecimento, não tem então o suporte assim, para máquinas que são corriqueiras. Assim, quando dá algum problema. Eles não têm conhecimento e isso acaba afetando também nossa produção, deixando a máquina parada. Esses: são os pontos mais cruciais que são ali da estamparia."</i></p>	<p>Problemas de logística impactam as entregas. Problemas de manutenção impactam as entregas.</p>	<p>Líder 10</p>	<p>Áreas de suporte - Impacto no resultado</p>

<p><i>"Pensado que toda ação tem seus pontos positivos e seus pontos a melhorar, não é? Quanto a manutenção e logística. Há o que melhorar também, não é? Tanto na produção como nós, na parte de produção propriamente dita. Também acho que melhorar. Mas o suporte, assim, ao meu ponto de vista, deve ser mais forte. É pra tu ter resultado, você não pode depender muito de boa vontade se eu tinha que ser a parou uma máquina. Já tinha que estar lá, o cara para resolver o problema e botar a máquina pra trabalhar, porque máquina trabalhando é dinheiro no bolso, não é? Parado, é prejuízo. Dizia um gestor meu no passado aí, que o mecânico dá dinheiro parado. E o nosso tá trabalhando! É E essa questão aí de suporte e manutenção, logística, RH, eu acho que sempre tem o que melhorar, né,"</i></p>	<p>Problemas de logística impactam as entregas. Problemas de manutenção impactam as entregas.</p>	<p>Líder 11</p>	<p>Áreas de suporte - Impacto no resultado</p>
<p><i>"A atender bem a produção, mas é mais a parte de manutenção que a gente está. Está difícil de um pouco ainda. É hoje mesmo, tivemos um contratempo, né? Em relação a isso aí, em que o recurso da manutenção nos deixou na mão, né? Então, a uma sim, uma mais satisfação quando isso acontece, né? Quando uma máquina para a gente sabe que todos fomos impactados. É nós, produção é depois pra frente, pintura, solda, pintura, expedição e o cliente. Então a gente, há esse incômodo quando a gente não consegue atender a demanda, né?"</i></p>	<p>Problemas de manutenção impactam as entregas. Comunicação assertiva com as áreas de suporte.</p>	<p>Líder 4</p>	<p>Áreas de suporte - Impacto no resultado</p>
<p><i>"Então a parte de logística também quando nos afeta, gera muito satisfação, então. O problema existe. Vou mostrar a solução juntos. Se não der certo, vamos tentar dar um outro jeito. Então, e a quando a insatisfação a gente vai tentando achar uma solução, não apontar culpado é o operador. A é color, né? Ciclano? Não problema vai existir sempre. A gente tem que achar a solução e que nem eu falei antes, não é? Várias pessoas pensando, né?"</i></p>	<p>Problemas de logística impactam as entregas.</p>	<p>Líder 4</p>	<p>Áreas de suporte - Impacto no resultado</p>
<p><i>"As máquinas quebram, não é feito preventiva, só que eu acho que o atendimento muitas vezes é muito demorado. A gente pede prazo, pede data e daí eles se falam 20 dias e aí depois vira 40, a manutenção eu vejo que impacta nós bastante."</i></p>	<p>Problemas de manutenção impactam as entregas.</p>	<p>Líder 5</p>	<p>Áreas de suporte - Impacto no resultado</p>
<p><i>"Algumas áreas de apoio, aí posso dizer do tempo que eu estou ali, sempre nos atenderam mal, sabe, por exemplo, infraestrutura ali. Nunca tinha data, a gente ficava meio a quando será que vai vim se um dia vai, vim alguém arrumar..."</i></p>	<p>Problemas de infraestrutura também afetam entregas.</p>	<p>Líder 5</p>	<p>Áreas de suporte - Impacto no resultado</p>
<p><i>"Enfim, as áreas, digamos assim, é engenharias, engenharia de processo, técnicos, enfim, acho que poderia ser mais próximo hoje, do ambiente de trabalho tentar atuar mais, digamos assim, no foco, na situação, na hora, no momento. Eu percebo que hoje é que posterga muita coisa, né? Está postergando muita coisa boa, poderia ser pego ali naquele momento e levado para uma situação Futura melhor. E a gente posterga também para resolver muitos problemas, problemas que esses podem impactar no futuro também. Então? Hoje estamos aí, na minha avaliação na nata, talvez de zero a 10. Numa nota 6 e meio, não é nessa questão do suporte, né?"</i></p>	<p>Problemas de engenharia afetam as entregas.</p>	<p>Líder 6</p>	<p>Áreas de suporte - Impacto no resultado</p>
<p><i>"Bom voltado para a produção. Hoje a gente tem um apoio técnico. Como nós trabalhamos no segundo turno, não é. É um pouco reduzido. Mas temos apoio técnico, apoio. Ferramental?"</i></p>	<p>Falta de suporte técnico no 2º turno afeta as entregas.</p>	<p>Líder 7</p>	<p>Áreas de suporte - Impacto no resultado</p>
<p><i>"Normalmente nós falamos para logística, nós vamos lá, falamos com a logística, né? Liderança de logística se precisa e vamos de atrás do pessoal, principalmente. Nós temos situações de embalagem, vamos lá, comunicam. O pessoal da logística, o ó. Não tem uma embalagem, vamos procurar embalagem. Nós ajudamos também ali, não é? Vamos de atrás, aí tem. Aí quando não dá solução com a liderança, né? Nessa área específica logística, vamos escalonando, vamos para a supervisão, supervisão, também dá uma mão, dá retorno, né? Aham. Precisa fazer alguma mudança ali. A embalagem precisa mudar algum, algum parâmetro de entrega da logística, né? E de tempo não é. Sempre tem muito discutindo votos. Ishikawa, não é? Aí precisa escalar. Escalona que a supervisão daí, né? Sim e. E daí, o operacional nas eu na liderança, dá um retorno, né? No operacional, lá não conseguimos, mas. A gente dá algum pegar uma embalagem alternativas e depois baldeamos, né? Você dá uma tratativa mais nesse lado ali quando tem esse, né? Falando nesse problema específico, né? E às vezes, as embalagens específicas daquela peça, mas às vezes não temos. Nós vamos lá. Vá logística, traz outra embalagem ali que nós vamos fazer na embalagem alternativa. Quando vocês arrumarem alguma coisa aí pra nós, nós vamos voltar baldeando as peças, né? É isso."</i></p>	<p>Problemas de logística afetam as entregas. As ferramentas de gestão ajudam a solucionar problemas.</p>	<p>Líder 8</p>	<p>Áreas de suporte - Impacto no resultado</p>

<p><i>“É por mais que a demora um pouco, tanto na parte de, não só manutenção, como de qualidade também, né? É Ela. Ela, se não for um atendimento rápido, realmente vai prejudicar. Mas hoje a empresa ela tem. É, é como todo mundo tem as prioridades, né? Então a gente tem que também entender esse lado da se demorar um pouquinho é porque a área tem a prioridade. Né? Mas é a informação, a coisa de sistema. Assim é o que. Ajuda bastante para a gente poder se organizar.”</i></p>	<p>Problemas de manutenção impactam as entregas.</p>	<p>Líder 9</p>	<p>Áreas de suporte - Impacto no resultado</p>
--	--	----------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos textos das transcrições das entrevistas.

O quadro 27 mostra como foi realizado o embasamento para a categorização semântica nas unidades de contexto e as unidades de registro, que neste caso, são trechos com significados que reforçam a validação dos códigos indicados.

Quadro 27 – Respostas dos entrevistados NTO sobre aprendizagem, desenvolvimento profissional e recursos de treinamento

Unidade de contexto	Unidade de registro	Comentário	Códigos
<p><i>“A questão de às vezes, olha muito no macro e não consegue entrar no micro, então fica assim. Um sentimento que poderia ter. Vamos pensar mais apoio, né? Eu, o que tem obstáculo assim, né? Dentro da empresa, a questão do a gente tem uma área bem. Mudança organizada, robusta de treinamento, né? O CTB, né? Então acho que isso contribui para. Para desenvolvimento das pessoas para formação. Vamos pensar, então consegue não é pegar uma pessoa sem. Vamos pensar sem qualificação, sem o básico, não é ensino médio, vamos pensar assim. E desenvolver não é dentro da própria empresa, então acho que isso é bem positivo, próprio, com Liderança. Agora não é de esse ano, principalmente, a gente está investindo na questão dos líderes.”</i></p>	<p>Recursos de treinamento e aprendizagem disponíveis, CTB</p>	<p>COOR 1</p>	<p>Aprendizagem Desenvolvimento Profissional Recursos de treinamento.</p>
<p><i>“Contrata por mesmo, o promove. É internamente a questão de líderes, não é? E aí, muitas vezes sem muita experiência, não é muito mais, pelo pela atitude, pelo. É, vamos pensar assim pelo. Pelo que a gente entende de potencial, mas não com uma experiência em Liderança. Por vezes, quando o nível de líder, né? Então esses desenvolvimentos entendo que ajuda muito, né?”</i></p>	<p>Desenvolvimento profissional com carreira interna.</p>	<p>COOR 1</p>	<p>Aprendizagem Desenvolvimento Profissional</p>
<p><i>“A liderança tem bastante. Bastante treinamentos que são necessários e treinamentos que a empresa oferece para que a gente se desenvolva tanto em parte de gestão quando em parte de sistema, em parte de indicadores, tanto na plataforma que eles oferecem treinamentos mais rápidos quanto treinamentos presenciais.”</i></p>	<p>Treinamentos para a liderança.</p>	<p>Líder 1</p>	<p>Aprendizagem Desenvolvimento Profissional</p>
<p><i>“Como por exemplo, tenho curso de empilhadeira, não é? Toda a minha linha quis fazer, porque eles estavam frustrados, que não tinha uma empilhadeira para atender. Nossa eu, eu só não dei treinamento para 2 senhores da minha linha, mas de restante todo mundo tem curso de empilhadeira para ver como eles até ele tem vontade de pegar na empilhadeira para fazer a movimentação, para agilizar o processo, então. Eles são bem receptivos, assim a qualquer tipo de curso que eu ofereço, dependendo assim, até eles comentam, há, será que não tem curso de tal coisa? Daí eu vou atrás. Se não tiver, eu dou retorno, mas se tiver, eu coloco a pessoa no curso porque eles se interessam, assim eles ficam felizes em estar se qualificando, porque isso ajuda a eles também a aprender uma coisa a mais, como por exemplo, na minha linha meu time está pequeno hoje eu estou com 10 pessoas. Aí dessas 10 pessoas, 2 pessoas estão no lixamento, uma pessoa que fica na prensa é mais antiga, estão só trabalha nas prensas, mas o restante das pessoas assim é. Eu vejo que elas pedem para aprender mais coisas. Elas querem aprender mais coisas. Elas têm vontade, independente se não conhece. Querem ir se botar para aprender, é uma coisa bem bacana, sabe?”</i></p>	<p>Desenvolvimento profissional com carreira interna.</p>	<p>Líder 10</p>	<p>Aprendizagem Desenvolvimento Profissional</p>
<p><i>“Olha, aqui sobre de recurso. Em questão de treinamento, treinamento para nós, para nós que estamos ali em frente ao time, aí vejo que é uma coisa muito importante, porque. Agora, um exemplo, treinamento que a gente está fazendo para líderes ali é uma. A abre muito muitos horizontes em questão de conhecimento de ar, gente vendo a isso eu posso fazer de uma forma diferente. Vai vou conseguir melhorar nesse ponto.”</i></p>	<p>Desenvolvimento profissional através dos treinamentos.</p>	<p>Líder 2</p>	<p>Aprendizagem Desenvolvimento Profissional</p>

<p><i>"Hoje, hoje eu acho que a empresa, ela disponibiliza para nós vários recursos para nós, para nos auxiliar como liderança não é assim, tipo, até o próprio CTB não é um centro de treinamento, onde a gente pode dizer capacitar as pessoas dentro da equipe a um plano de carreira também que hoje está bem claro dentro da equipe. Isso ajuda bastante. A mostrar, deixar bem claro para os operadores, para os abaixo de nós, onde estão, onde vão chegar, aonde podem chegar, mostrando sempre o que devem fazer para alcançar essa meta."</i></p>	<p>Área estruturada para treinamentos - CTB Plano de carreira também é recurso.</p>	<p>Líder 3</p>	<p>Aprendizagem Desenvolvimento Profissional</p>
<p><i>"Partido do ato... Então, alguns recursos que a empresa tem é, são os treinamentos, capacitações. Tem esse plano de carreira que a gente pode dizer, não é lutar aqui. Tu pode seguir por esse caminho, tu vai fazer tal treinamento. Quer seguir para o outro, vai poder trilhar outra. Outra caminhada é esses são uns alguns positivos, né? E tem as ferramentas punitivas também, que eu que eu chamo, né? Que também nos auxiliam na parte de gestão do time, são algumas advertências que não pode dar."</i></p>	<p>Treinamentos, plano de carreira são recursos para desenvolver o colaborador.</p>	<p>Líder 4</p>	<p>Aprendizagem Desenvolvimento Profissional</p>
<p><i>"É. Quando você está muito tempo dentro da empresa, você cria uma visão, não é? Está naquele mundo focado ali. Pensei ser meu mundo, meu mundo aqui, eu sei que é isso lá fora. Não é assim que funciona, não é? Quando vem pessoas novas com visão novas, com experiências novas. Então a gente tenta absorver, adquirir através dos treinamentos através até do próprio dia a dia de trabalho. É informações, é que vem de fora, é e tenta agregar isso no nosso dia a dia de trabalho. É pessoas com experiências já passem a experiência para as pessoas que não chegou. Então essa troca está sendo muito importante, né? É isso. Foi muito difícil de se implementar dentro da empresa, por exemplo, na questão de muito não ter muita aceitação. Um passado, porque quem vem de fora é vinha com aquela questão, muitas vezes mais teórica. A pessoa não tinha liderado quem estava dentro da empresa, não aceitava a isso. A pessoa não queria aceitar ideias novas. O líder mais antigo, então, teve um pouco dessas questões de conflitos, né?"</i></p>	<p>Colaboradores resistentes a mudança também afeta as entregas.</p>	<p>Líder 6</p>	<p>Aprendizagem</p>
<p><i>"É, Eu Acredito muito no exemplo e assim, no treinamento. Eu acho que assim a gente vê a qualquer um faz, não. Qualquer um faz desde que esteja treinado, né? E a partir daí, eu sempre busquei em todas as áreas que eu atuei, tanto solda. Eu procurei primeiro aprender. E aí depois para poder ensinar, não é? Então uma coisa de ensinar é uma coisa que eu gosto. E mas realmente, eu procuro entender o processo daquele local que eu estou no momento, né?"</i></p>	<p>Desenvolver os colaboradores através do aprendizado.</p>	<p>Líder 9</p>	<p>Aprendizagem Desenvolvimento Profissional</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos textos das transcrições das entrevistas.

4.4.9 Relação entre felicidade e o exercício da liderança

Conforme os relatos das lideranças entrevistadas, de forma geral, todos alegam estarem felizes atuando na função de liderança, pois se sentem motivados por poder contribuir com o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores de suas equipes. Fato que possibilita que eles mesmos cresçam como liderança.

Por outro lado, muitos relatam que ao exercer a liderança, precisam enfrentar desafios pessoais como ansiedade e timidez, que se não forem trabalhados, podem prejudicar a gestão da equipe e passar insegurança para os colaboradores, quando for necessário passar alguma informação ou negociar com áreas de suporte.

Outros complementam que precisam de mais conhecimento técnico dos processos, para terem mais bagagem para falar sobre os processos que estão sob sua responsabilidade e conseqüentemente serem líderes melhores.

Contudo, entendem que a jornada de aprender a ser líder traz desafios novos diariamente e estes devem ser enfrentados com o auxílio de suas equipes de trabalho, a fim de construir um ambiente de trabalho propício ao crescimento de todos e ao atingimento das metas estabelecidas pela organização.

O quadro 28 mostra como foi realizado o embasamento para a categorização semântica nas unidades de contexto e as unidades de registro, que neste caso, são trechos com significados que reforçam a validação dos códigos indicados.

Quadro 28 – Respostas dos entrevistados NTO sobre felicidade no exercício de liderança

Unidade de contexto	Unidade de registro	Entrevistado	Códigos
<i>"Eu tenho bastante facilidade, né? Não vejo gap nesse sentido. Eu tenho uma caminhada idônea aqui dentro dessa organização, né? Eu até hoje nunca tive nenhum problema com pessoas em termos de comportamento ou alguma reclamação ou algo nesse sentido. É, tem o meu gap, sim, né, principalmente técnicos, né? Nos meus 19 anos de organização eu trabalhei boa parte deles em outra área que não a área que eu atuo hoje. Trabalhei 14 anos na área da pintura. Depois eu trabalhei 4 anos na solda e hoje eu estou na área de estamparia. Então eu tenho sim, uma dificuldade técnica bastante grande. Mas aí a gente usa aquela estratégia de usar o conhecimento das pessoas que nos rodeiam. Usar o conhecimento técnico dos líderes das pessoas mais antigas. A humildade de pedir ajuda. Nunca fui uma pessoa arrogante."</i>	Satisfação com a jornada, superações e aprendizado.	COOR1	Felicidade - Jornada percorrida
<i>"Sim, é, eu sou feliz nessa área de gestão, uma das coisas que me motiva muito é ver as pessoas crescendo, né? Como eu falei, eu tenho um histórico bastante extenso. Já na área de gestão, nessa organização aqui. Então, hoje eu passo por diversas áreas e vejo pessoas que começaram junto comigo alguns anos atrás, não é? E São coisas que me satisfarei, né? Muitas vezes a pessoa talvez nem lembra como foi o começo dela, enfim, ou ela não fala, ela não expressa, mas o fato de eu enxergar as pessoas nos corredores, enxergar nas áreas, vê que o cara ainda tá aí, né? Tem pessoas que, em dados momentos eu tive que dar uma força grande, tive que ajudar, aconselhar, não é e hoje as pessoas estão aqui ainda, então essa é a satisfação, é isso que me motiva, né?"</i>	Ficar feliz em ajudar no desenvolvimento profissional dos colaboradores.	COOR1	Desenvolvimento Profissional Felicidade - Sucesso alheio
<i>"Realização, né? Que a gente fica, né? A gente? É se depara com algum cenário, alguma situação que é problemática, que tem seu desafio para alcançar o resultado. Tu consegues que a gente consiga planejar, pensar naquilo, em meios para alcançar aquele resultado. A gente coloca em prática. E alcança, então acho que esse é o menos assim eu o ápice aí de realização, então e isso alcançado através do time, né? Então, não é. A gente não tem resultado individual, não é nesse sentido. Tem que a gente nunca vai conseguir resultados sozinho, sempre vai ser com a, com a equipe. Então a gente, quando a gente alcança isso, poder compartilhar isso com o time e vamos pensar, comemorar com o time. Então acho que esse é o é o ápice. Aí o máximo aí de realização no papel de Liderança."</i>	Feliz por entregar o resultado criado pela equipe.	COOR2	Felicidade - Mostrar as conquistas da equipe
<i>"O que eu mais gosto é quando vê quando eu vejo. Que eu impactei positivamente na vida ou na carreira de uma pessoa."</i>	Feliz por contribuir com o desenvolvimento profissional de outras pessoas.	Líder 1	Felicidade - Impactar a vida das pessoas
<i>"Quando eu vejo que por mais que foi um trabalho de formiguinha, demorado, complicado, que eu tive que subir vários degraus, aprender muita coisa e eu vejo que aquilo ali gerou um resultado positivo para aquela pessoa e pra mim."</i>	Feliz com a jornada de aprendizagem.	Líder 1	Felicidade - Mostrar as conquistas da equipe Felicidade - Superar dificuldades junto com a equipe

<p>"Eu vou te contar uma coisa, eu tenho uma chavezinha que eu até comento. Até comentei com a Líder A, com Líder B também, quando o despertador acorda de manhã, eu, eu não fico me amolando, eu sou aquela que levanta, já me arrumo rapidinho, vou para a empresa e na empresa é como se eu virasse a chave. Eu. Eu não sou a Líder 10 de fora, só anjo para trabalhar, Líder 10 da empresa, a Líder 10 que busca resultados em quer saber de indicadores em ótimos. Quer saber de tirar a produção. Quer saber de fazer o negócio andar. Então assim, eu. Eu. Eu realmente me sinto bem feliz do que eu faço. Eu gosto de ver aquela loucura. Eu gosto de ver aquela movimentação. Eu gosto daquela pressão. Eu fico triste quando não tem, porque é uma coisa que. Que parece que motiva, sabe, dá um gás assim e faz com que tá vendo tudo, andando, tudo se mexendo, saindo, não fica aquela coisa empacada e é uma coisa que eu gosto bastante, sabe?"</p>	<p>Feliz em poder atuar como liderança e encarar as diversidades diárias.</p>	<p>Líder 10</p>	<p>Felicidade - Aprender a ser Líder Motivação</p>
<p>"Olha, Entrevistador. Feliz, feliz, não, porque eu queria ter resultados melhores, não é? Seria mais feliz? Não concordo. Há sempre. Bem, então às vezes a gente como contra os resultados não atingidos, concordo. A gente espera, a gente fica frustrado também, né? Mas eu gosto do que eu faço. Eu todo esse caminho aí aqui eu falei mais de 15 anos na parte liderança, aprendi muito, muito mesmo. É, e gosto do que eu faço. O como fazer... É dar o meu melhor sempre. Né? E acho que é a Felicidade, assim, é uma coisa que vem por resultados. Quando você atinge o resultado, eu, principalmente quando eu olho nos indicadores do dia lá e consegui atingir as metas, eu me sinto feliz. Não é porque eu fui. A, digamos assim, eficiente, meu trabalho. Apesar que o meu trabalho depende da minha equipe. Mas quando eu consigo atingir as metas do dia, eu me sinto feliz e sim quando não consigo me sinto triste, não é?"</p>	<p>Feliz por enfrentar as adversidades que impactam as entregas. Feliz por trabalhar com a equipe.</p>	<p>Líder 11</p>	<p>Felicidade - Aprender a ser Líder Felicidade - Superar dificuldades junto com a equipe Resultado</p>
<p>"No começo, quando assumi a função, estava feliz, animada. Mas assim que coloquei os pés no chão, surgiu uma certa insegurança. Porém, ao mesmo tempo, me sentia confiante de que conseguiria lidar com isso, pois sempre gostei de trabalhar com pessoas e tive facilidade em me relacionar. É importante para uma equipe ter alguém ali que esteja disposto a ouvir seus problemas, mostrar uma melhor forma de realizar o trabalho, perguntar como estão se sentindo. Percebi que essa habilidade sempre me ajudou bastante. E quanto ao conhecimento técnico, que era algo que me deixava um pouco preocupada, no geral, estou surpresa com a forma como estou lidando e enfrentando a função diária. Estou muito feliz"</p>	<p>Feliz com a jornada de aprendizagem.</p>	<p>Líder 2</p>	<p>Felicidade - Escutar os colaboradores Felicidade - Superar dificuldades junto com a equipe</p>
<p>"Cara, eu vou te dizer assim, eu, se eu não tivesse feliz, eu não estava exercendo a função dele, tem certo? É hoje já só está fechando aqui quase 15 anos de liderança. Então assim, se eu não tivesse feliz, eu não ia estar exercendo a função da líder. Eu ia estar trabalhando, tinha voltado a trabalhar numa máquina. Então assim eu me sinto feliz mesmo. Eu me sinto feliz assim e fico feliz por me desenvolver, por eu ter me desenvolvido como líder, por poder desenvolver as pessoas que estão junto comigo também. Assim, nessa jornada e é gratificante trabalhar com pessoas. Eu vejo hoje no meu ver, assim, eu, Líder 3, vejo assim. É, é muito importante. É gratificante trabalhar com pessoas, só que tem que gostar de trabalhar com pessoas. Se a pessoa não gosta de trabalhar com pessoas aí, não se enquadra como líder."</p>	<p>Feliz com a jornada de aprendizagem.</p>	<p>Líder 3</p>	<p>Felicidade - Aprender a ser líder</p>
<p>"Pô, cara, estou assim. Oh, nem eu falei com, é. Foi um desafio, não é o momento que nós que eu cheguei na empresa também foi. Acho que é o momento de maior demanda. Então foi um desafio pra caramba. E hoje? Colhendo os frutos. Do que nós fizemos na linha, nós como um time inteiro, nós tínhamos uma visão de ser uma das piores linhas da empresa e hoje está caminhando bem, crescendo com passos fortes e firmes. Então, cara, tô feliz, tô satisfeito, é. Cada dia é um dia diferente, cada dia é um problema diferente, cada dia é uma situação nova, então. Não é liderança na num chão de fábrica, né? Falo que eu nunca, nunca é mole, não, nunca, nunca tenha medo, cara, não pode reclamar que cai na rotina o tempo de cada dia é uma coisa diferente, então"</p>	<p>Feliz por entregar o resultado criado pela equipe.</p>	<p>Líder 4</p>	<p>Felicidade - Aprender a ser líder Felicidade - Jornada percorrida Felicidade - Superar dificuldades junto com a equipe</p>
<p>"Sim, a. A evolução é diária ali. Hoje eu vejo que eu estou conseguindo mais olhar pela gestão, por pontos que ano passado a gente não conseguiu ver, sabe? Foi um ano atípico, produção bem mais elevada, então a gente acabava apagando incêndio para todo lado, sabe? Não deixar a máquina parar. Então esse ano está sendo possível. Dá atenção para a gestão, realmente para olhar um plano de carreira para operador, para desenvolver uma melhoria no processo, conversar com o operador, com auxiliar em questão de Ideias que eles têm para tornar o processo melhor. Então, vejo o que eu domino muito mais hoje do que o ano passado, por exemplo, foi um ano de muito aprendizado, só que muitas coisas a gente acabou deixando de lado e coisa importante, sabe? Então agora. Com produção menor, clientes também diminuindo. A gente está começando a olhar para coisas pequenas que impactou muito também</p>	<p>Feliz com a jornada de aprendizagem.</p>	<p>Líder 5</p>	<p>Felicidade - Aprender a ser líder</p>

<p>no resultado. Mas me vejo sim, feliz. Quero mais, hã? Quero evoluir mais. Não estou 100% pronto, não é? Não sou o melhor líder que tem. Mas, busco mais e busco melhor, sabe? Busca o melhor líder que tem aí para depois poder seguir numa coordenação esse ponto aí. Mas eu e feliz e motivado.”</p>			
<p>“Quer dizer que eu estou passando... Estou no caminho certo, não é? Estou direcionando essas pessoas para o lugar correto. Então? As pessoas, é. Por exemplo, com fichas de desligamento preparadas, já que vieram de outras áreas para mim. Onde eu consegui reverter situações e hoje trabalho comigo já há 10 anos. Isso é uma das pessoas melhores que eu tenho. Então acredito que o meu papel de líder está sendo bom. E através disso, estou feliz com a minha função.”</p>	<p>Feliz por contribuir com o desenvolvimento profissional de outras pessoas.</p>	<p>Líder 6</p>	<p>Felicidade - Impactar a vida das pessoas</p>
<p>“Feedbacks que eu tenho nos corredores, nas áreas que eu olho e apoio nas programações. É fora da empresa, falando da minha liderança, falando que. O bom profissional ***** você é um bom profissional. O pessoal fala bem, nunca vi ninguém falar mal do time. Tem, eles falam, eles devem, falaram, é mais bem do que mal. Então assim. Isso meio traz uma satisfação, né? A gente tem que ter esse pouquinho de orgulho próprio. Ele tem que ter um. Então, assim, sempre sou feliz, não é? Na função que estou atuando hoje”</p>	<p>Feliz com o reconhecimento da equipe.</p>	<p>Líder 6</p>	<p>Felicidade - Reconhecido pela equipe</p>
<p>“Eu vou falar o da minha história é eu. Era auxiliar. Entrei como auxiliar na bruni, passei a operador de logística, depois do operador CNC um e agora a Liderança. Eu vou dizer que eu me encontrei na função. Sim, eu gosto do que eu faço. Eu todo dia eu vou para a empresa. Pensando nas metas, eu gosto de bater metas, gosto de números, gosto de fazer gráfico, gosto de passar para a supervisão ou o trabalho realizado semanalmente, mensalmente. Eu gosto dessas detalhe de mostrar resultado. Então eu sou meio suspeita em falar porque eu me achei na função, gosto do que eu faço. Tenho vontade de melhorar, de aprender, evoluir na função. Tanto é, que bom, tu sabe, eu faço enfermagem, estou no último semestre, no último ano e eu vou agora um tempo atrás eu voltei, fazer administração que eu fazia já. Reabri o curso. Pensando também em continuar na área, então já. Já bateu uma dúvida em qual lado seguir. Mas. Sobre a função, eu sou muito motivado para cumprir ela todo dia. A questão de treinamentos mesmo”</p>	<p>Feliz com a jornada de aprendizagem.</p>	<p>Líder 7</p>	<p>Felicidade - Aprender a ser líder Resultado</p>
<p>“Tô bem. Estou muito grato, porque mal ou bem, é uma grande oportunidade que eu tive com a empresa, como até não faz muito tempo que eu, que eu tô nessa exercendo essa, essa demanda, nessa profissão aqui de liderança. Para mim, é um. É um grande avanço, é um e eu estou muito feliz, estou. Já foi, eu conversei, como já conversei com a supervisão ali um período ali, né? Já me passaram o feedbackzinho ali, que está demandando, com, conforme a empresa precisa, né? Temos melhorias, claro, como todo o momento, a gente está sempre melhorando, né? Mas eu, eu tô muito feliz. A oportunidade foi uma oportunidade gigantesca para mim dentro da empresa. “</p>	<p>Feliz com a jornada de aprendizagem.</p>	<p>Líder 8</p>	<p>Feedback Felicidade - Aprender a ser líder</p>
<p>“Eu mal ou bem, eu tenho prática às vezes pra principalmente coisas manuais, né? Então é desmontar uma coisa e ajeitar para eles. E dispositivos, né? Dispositivos, estão tudo sem parafuso, tudo moído, a gente vai lá, eu vou de atras. Pego os parafusos, soldo como os guri da ferramentaria. Ali eu sei um pouquinho de solda eletrodo, eu vou lá e vou de atraso para eles e entrego para eles. Dali 1 hora, meia hora, eu consegui entregar a coisa que fazia um... Um tempão ali, por mais de ano, às vezes que eles estavam ali em “jambrando”. Pois é, tavam faz gambiarra. Eu gosto. Eu me sinto bem assim com eles conseguindo servir eles, porque até porque nesse negócio de conseguir servir eles e fazer por eles, eu também consigo me engajar melhor com eles. Mal ou bem, meu. Engajamento é melhor com eles, assim eu conseguindo as coisas para eles e fazendo.”</p>	<p>Feliz com a com a jornada de desenvolvimento pessoal. Feliz com os desafios de fazer as entregas.</p>	<p>Líder 8</p>	<p>Felicidade - Superar dificuldades junto com a equipe Trabalho em equipe</p>
<p>“É aquela coisa do cuidado com a máquina, é do cuidado com a qualidade, né? Do daquela visão que também o líder tem que ter, mas cada um individualmente, em sua área, na sua tarefa, precisa ter. E isso se perdeu muito, não é? Então hoje, o que eu posso contribuir é na coisa do treinamento. Não é, inclusive, a. A tem a tem a empresa mesmo ela tem essa oportunidade ali no próprio centro de treinamento que tem. Existe um cadastro que o senhor descobri a pouco que eu posso montar programas de treinamento e cadastrar lá..., mas isso, isso tem um processo, ele tem que ter um professor que chamam pra cadastrar isso no sistema. Mas é o resumo, é o treinamento. Eu posso contribuir com o treinamento.”</p>	<p>Feliz por contribuir com o desenvolvimento profissional de outras pessoas.</p>	<p>Líder 9</p>	<p>Felicidade - Superar dificuldades junto com a equipe Recursos de treinamento.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos textos das transcrições das entrevistas.

4.4.10 Relatos livres sobre liderança

A questão dez foi uma questão aberta para finalizar a entrevista. Desta forma, o entrevistado tinha a opção de não responder e somente quatro dos entrevistados optaram por não responderem.

Na síntese das considerações finais dos entrevistados, eles reforçam a importância da liderança de ter um sentimento de propriedade, responsabilidade e busca por resultados, como foi mencionado em questões anteriores. Além disso, a liderança é vista como um papel em constante evolução.

Destacam também a importância da valorização do desenvolvimento e o crescimento profissional dos colaboradores, a harmonia da equipe e o reconhecimento dos esforços individuais. Também enfatizam a importância de não julgar as pessoas apenas por atos isolados, mas sim por sua história e desenvolvimento ao longo do tempo.

O quadro 29 mostra como foi realizado o embasamento para a categorização semântica nas unidades de contexto e as unidades de registro, que neste caso, são trechos com significados que reforçam a validação dos códigos indicados.

Quadro 29 – Respostas dos entrevistados NTO sobre significado da liderança

Unidade de contexto	Unidade de registro	Entrevistados	Códigos
<i>"É eu. É a questão da satisfação, né? Eu vejo assim, que ser líder é uma tarefa árdua, não é o que precisas e dedicar o nem tudo são rosas nesse mar aí, né? Tem uma série de dificuldades, enfim. Mas a satisfação quando tu vê a pessoa crescendo, vê a pessoa evoluindo, ver a pessoa feliz com o que ela está fazendo. Acho que isso aí é. É muito gratificante, né? É, a gente percebe também."</i>	Lider não é fácil. Gratificante ao ver um colaborador evoluir profissionalmente.	COOR1	Motivação Resultado Satisfação pessoal
<i>"Eu acho que eu acho que os comentários na nas perguntas a gente conseguiu colocar. Mas quase tudo é quente. É pensa, né? Sobre liderança acho que vai muito essa questão de comentei na questão de é. Sentimento de dono, então acho que isso é. Acho que isso tem que ter em todos os níveis, né? Desde o operador, mas pensar no nível de liderança, o cara tem que se sentir dono de uma parte do negócio e aí cada um dentro do pensa sim, dentro das da sua área. Ali como dono daquele. Daquele negócio, pensar dessa forma e como eu dono me gostaria, não é de ter de alcançar. Não é questão de resultado, de ambiente, um clima para trabalhar. Então nesse sentido que eu acho que é um algo importante para. Da liderança sempre refletir, né? Sentimento de dono, de propriedade. Ter isso sempre vivo para vamos, vamos dançar, buscar o melhor resultado. Quem tem um negócio próprio... Eu não. Eu não tive essa experiência, mas eu imagino que tenha isso. Não é questão de pensar na prosperidade, daquilo que aquilo perpetuo e cresça, né? Então vai passar por e buscar fazer sempre o melhor, então eu. Trago para o corporativo. É, é. É esse entendimento que. E é fundamental para a liderança ter esse sentimento. Nesse sentido, dono daquilo se incomodar com aquilo que não dá certo com aquilo que gera é não é ineficiência é a perda de resultado e aí focar sempre naquilo para dar um passo adiante e alcançar os objetivos."</i>	Sentir-se dono do negócio. Buscar fazer sempre o melhor.	COOR2	Estratégia Organizacional Resultado Sentimento de dono

<p>"E a liderança vê isso e reconhece. O reconhecimento é importante, sabe. Não com os meus colaboradores, não, porque eu faço isso todo dia, só que eu vejo assim que algumas partes assim sabem, não tem muito disso. Fala assim, isso chegou a ter relato dos colaboradores trazendo essa demanda. Não deu nossa na sua vida de outras equipes de outras equipes. Geralmente fala pro colega, meu colega fala, para mim. Ai tem aquela coisa, fulaninho quer vim para a linha, não tem vaga para ele. Só que daí não, não é bem assim. Eu. Eu vejo assim que é bem tranquilo, assim tudo que eu repasso para o meu pessoal, assim, eles entendem de forma bem Clara, eu não. Eu tento deixar assim sem ninguém, sem dúvidas. E é tranquilo, sabe? O pessoal é bem atento, eles escutam, entendem, qualquer dúvida, eles questionam, mas é sempre de forma mais Clara possível."</p>	<p>Reconhecer o trabalho dos colaboradores.</p>	<p>Líder 10</p>	<p>Respeito Satisfação pessoal</p>
<p>"Às vezes, colaboradores é insatisfeitos. Ai tu vai ver o porquê que o cara está insatisfeito. Muitas vezes, não é nem uma questão de remuneração, não é nenhuma questão de posto lá de trabalho. Muitas vezes é só uma questão de atenção, é de acompanhamento de ser ouvido, né? De ter alguém lá que que que acompanha, né? O que dá um elogio ou que cobra, né? Tem pessoas muitas vezes que chegam até nós, insatisfeitas por sequer serem cobradas, né? Como a gente pegou a pouco tempo atrás uma área nova, aí onde as pessoas estranharam a cobrança. Bah, mas eu nunca fui cobrado, nunca ninguém me cobrou, né? Então até mesmo a cobrança acabou sendo positivo. Então, essa, essas coisas que nos motiva, né, que fazem a gente caminhar no dia a dia e seguir nessa área de gestão."</p>	<p>Criar relacionamento para gerar resultado.</p>	<p>Líder 11</p>	<p>Comunicação Feedback Maturidade do operador Motivação Resultado</p>
<p>"Eu vejo assim aqui Liderança. Quando ser líder ser líder, o que que poderia enquadrar mais ainda aí? Eu acho que é. É um desafio grande. É um desafio gigante. Hoje, em uma sociedade que. Com tantos problemas com tantas, né? Dificuldades que as pessoas enfrentam, o cara ser líder e poder tomar a frente de uma equipe e vê que tá dando resultado, pessoas, às vezes desmotivadas. Eu acho que o líder tem que ser a base de uma equipe e, acima de tudo, eu acho que o líder tem que ser assim. O exemplo tem que ser a referência dentro de uma equipe. E o por outro lado, o líder tem que sempre mente, não é que ele é o representante da empresa quanto na função que ocupa, né? Então ele tá representando a empresa, ele é faz parte da empresa e isso também é muito gratificante para mim, como livre, saber assim, lá eu não sou. Só líder eu faço parte da empresa, eu sou representante da empresa, então isso é muito gratificante para a gente enquanto líder assim."</p>	<p>Liderança não é fácil. Liderança precisa ser a referência para suportar a equipe.</p>	<p>Líder 3</p>	<p>Representar a organização Satisfação pessoal</p>
<p>"Agora mais complementando a pergunta anterior também, agora me lembrei. É um momento que me deixou muito feliz, foi a questão, quando um dos meus colaboradores, né? Foi convidado para um cargo para ser promovido. No caso, é uma promoção numa outra área, né? Ai não foi por opção, mas ali quando, quando o líder da outra área vê esse cara, tô vendo o trabalho do rapaz. A linha está bem, você está sucesso está passando pela mão dele, não é? Então ali, cara, mexo muito satisfeito também, porque é fruto do trabalho incomum de todos, não é? Então é que eu, que eu te falo, eu tento desenvolver o máximo. Todos, nem todos vão se desenvolver de novo jeito, né? Para que o meu trabalho seja mais fácil. Então, quando houve esse convite, né? E a prova do reconhecimento do meu time, então pare também, fiquei. Fiquei feliz pela pelo reconhecimento alheio. Mas ali fiquei muito satisfeito também. Nossa eu gosto assim, ó. É, é satisfatória. Tu vê o crescimento do time. É muito bacana. Eu fico feliz com isso..."</p>	<p>Colaborador promovido para outra área. Desenvolver os colaboradores.</p>	<p>Líder 4</p>	<p>Desenvolvimento Profissional Respeito Resultado Satisfação pessoal</p>
<p>"Bom, eu vejo como desafio maior da liderança. É, é conseguir manter a Harmonia entre todo mundo, sabe? Cada um tem um jeito, há? Tem gente que quer a maior qualidade do mundo, tem gente que quer a performance, então é mostrar que cada um tem as suas qualidades. Tem coisas que a gente tem que fazer, ao menos o mínimo, não é? Mas fazer, então eu vejo o mais difícil da liderança é manter o monitor todo mundo ali. Sabe, pegar todo mundo para jogar junto isso. Eu Acredito que estou conseguindo desenvolver bem, há, mas. É, pega um. Colaborador antigo e, por exemplo. Tem coisas que é mais difícil dele entender. A gente tem que abordar de uma forma diferente. Isso eu vejo quanto mais difícil. Mas devolvendo aí todo dia um pouquinho."</p>	<p>Desenvolvimento do colaborador. Adaptar-se ao perfil do time.</p>	<p>Líder 5</p>	<p>Desenvolvimento Profissional Maturidade do operador</p>
<p>"Eu tenho, não é uma tese, mas é algo meu. Eu sobre liderança, não é sobre pessoas, liderar pessoas. E sempre falo com as pessoas que estão chegando, pode ser, o coordenador supervisor, o gerente que entrar na minha área, qualquer um eu vou falar o líder novo, o</p>	<p>Precisa conhecer a pessoas antes de tirar conclusões.</p>	<p>Líder 6</p>	<p>Desenvolvimento Profissional Motivação</p>

<p>ajudante novo está chegando. Que é a questão que eu, você não pode é dizer se a pessoa é boa ou ruim por um ato que ela fez de certo errado. Então eu sempre falo isso, que a jornada de liderança com aquele colaborador, com aquela pessoa, seja qual for, desde lá, do diretor ao ajudante produção, ela tem que ser criada.”</p>			
<p>“Um, acho que seria sim. No geral, seria isso. O só para enfatizar que o papel da liderança é um papel muito importante. E que essas pessoas me incorporo nelas um papel de Liderança. Elas têm que ter uma visão aberta, não é? Não uma visão fechada. Para poder conduzir o nosso processo diário não é? Tanto produção quanto pessoal, por quê. Os 2 precisam andar juntos, não é? Não adianta eu ter pessoas qualificadas, mas desmotivadas. E não vai dar certo. Então, a liderança, ela é um papel muito importante. É o desenvolvimento da Liderança. É uma coisa boa. O que a empresa está fazendo agora, com o projeto, o camisa 10. Eu assim eu achei muito legal o conhecimento que é que vem aqui. Eles estão passando pra gente, é engrandecedor. São coisas que a gente não pega no dia a dia. Mas que ali, externo. Fora da produção, senta lá na sala. Essa tendo contato com eles é um aprendizado muito válido. A empresa está de parabéns pela sua atitude. Eu acho que vai melhorar muito na gestão das pessoas e da produção na pela parte da liderança por esse conhecimento a mais que a empresa está disponibilizando para nós. E é isso aí. Enfatizar aqui que o líder tem um papel muito importante. E que, tem que ser cada vez mais, sempre que puder, evoluído.”</p>	<p>A liderança é importante para a organização. Precisa motivar os colaboradores.</p>	<p>Líder 7</p>	<p>Aprendizagem Desenvolvimento Profissional Estratégia Organizacional Trabalho em equipe</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos textos das transcrições das entrevistas.

O quadro 30 mostra uma síntese com as palavras-chave que se destacam nas análises realizadas nas respostas dos entrevistados do NTO.

Quadro 30 – Síntese de palavras-chave nas respostas NTO

Tópicos		Palavras chave
1	Visão de liderança	Conduzir; Guiar; Motivar; Influenciar.
	Papel do líder	Exercer; Representar; Suportar/Apoiar; Desenvolver / Capacitar
2	Definição de liderança na empresa	Representar; Guiar; Gerir; Equipe; Engajar; Resultados; Responsável; Valores
3	Características e valores	Resultado; Relacionamento; Desenvolvimento; Valorização; Responsabilidade
4	Valores esperados no Exercício da função	Priorização; Foco; Relacionamento; Visão Sistêmica; Desenvolver pessoas; Ética; Harmonia; Valorização; Pontualidade; Qualidade; Resultado
5	Estilo de liderança	Participativo; Foco em resultado; Apoiador; Adaptativo; Compreensivo; Flexível; Controlador; Democrático.
6	Impacto do estilo de liderança no engajamento, motivação e Desenvolvimento da Equipe.	Engajar; Motivar; Desenvolver; Ouvir; Apoiar; Envolver; Resultado; Resistência; Desmotivação; Descontente.
7	Perfil da equipe e a relação com o estilo de liderança.	Favorecer; Abordar; Adaptar; Promover; Engajar; Colaborar; Desalinhar; Desafiar.
8	Relação entre recursos da organização e as demandas de liderança	Suporte a produção: Prejudicar; Suportar; Impactar; Atrasar; Transportar; Fornecer; Resultado.
		Suporte para desenvolvimento das pessoas: Treinar; Capacitar; Desenvolver; Presente; Virtual; Qualificar; Aprender; Reconhecer; Investir; Melhoria Contínua.
9	Relação entre Felicidade e o Exercício da Liderança	Feliz; Motivar; Contribuir; Desenvolver; Ansiedade; Timidez; Inseguro; Aprender; Gerir; Negociar; Trabalhar em equipe; Crescer; Atingir metas.
10	Relatos livres sobre liderança	Apropriar-se; Responsabilidade; Buscar resultados; Evoluir; Valorizar o crescimento; Harmonia na equipe.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos textos das transcrições das entrevistas.

4.5 Análise das entrevistas do NE

O NE é o responsável por definir as estratégias, diretrizes, objetivos e regras gerais da organização a fim de garantir a perpetuação da empresa.

As estratégias e objetivos definidos pelo NE são repassados para o nível tático, que junto com o nível operacional, são responsáveis por criar ações que possibilitem atender as demandas estabelecidas pelo nível estratégico nas atividades diárias da empresa.

Desta forma, os três entrevistados do NE são atores que representam a visão da organização sobre o tema liderança dentro deste estudo. Para facilitar o processo de análise de conteúdo, foram realizadas as análises de cada uma das perguntas separadamente em relação as respostas obtidas nas entrevistas.

4.5.1 Definição da liderança e o papel do líder para o NE

Para os entrevistados do NE, que representam a empresa neste estudo, a liderança é a capacidade de influenciar as pessoas, para alcançar os objetivos definidos de acordo com as estratégias organizacionais.

Já o papel do líder é de representar os interesses da empresa perante a equipe de trabalho e deve ter atitudes que sirvam como exemplo para os demais colaboradores.

Além de ser o responsável por colocar em prática ações conectadas às estratégias organizacionais, através das demandas passadas aos colaboradores diariamente.

O quadro 31 mostra como foi realizado o embasamento para a categorização semântica nas unidades de contexto e as unidades de registro dos códigos.

Quadro 31 – Respostas dos entrevistados NE sobre o papel do líder

Unidade de contexto	Unidade de Registro	Entrevistado	Códigos
<i>“Que o líder, ele, ele tem um papel extremamente. Extremamente estratégico na empresa, em qualquer de qualquer negócio”</i>	Papel estratégico na empresa.	RH-GER	Estratégia organizacional Liderança
<i>“Mas o papel da liderança hoje, ele é de influenciar as pessoas, de conectar a estratégia da empresa com o que o colaborador está é, está buscando. Ele tem um papel de desdobrar tanto a estratégia da empresa, né? Para converter aí na operação do colaborador. Eu poder influenciar para que essa estratégia faça parte do dia a dia do colaborador, não é”</i>	Influenciar as pessoas. Conectar estratégia da empresa e com as atividades diárias.	RH-GER	Comunicação Influenciar Liderança
<i>“mas o papel importante de representar a empresa perante a equipe e influenciar para que a equipe entenda, compreenda, desdobre e cumpra aqueles objetivos da empresa.”</i>	Representar a empresa perante a equipe.	RH-GER	Liderança Papel do líder Representar a

	Influenciar a equipe. Entregar resultados.		organização Resultados
<i>“É um papel de influência. É, e aí falando um pouquinho dessa questão do papel do líder, né? À METAL, ela seleciona líderes para que eles representem a empresa. Então, é um papel de fato de representação institucional, onde ele precisa influenciar as pessoas para que as pessoas atinjam os objetivos da empresa”</i>	Influenciar as pessoas. Representar a empresa perante a equipe. Atingir resultado.	RH-COM	Influenciar Liderança Representar a organização
<i>“Tá, mas não só isso, porque é a gente também tem um viés social que é muito grande. Então, ao mesmo tempo que a gente fala de atingir objetivos da empresa, a gente também está falando de desenvolver essas pessoas para que elas cresçam, para que elas se desenvolvam pessoal e profissionalmente. Então acho que são esses 2 aspectos que englobam aí o papel do líder.”</i>	Entregar resultados. Desenvolver os colaboradores.	RH-COM	Desenvolvimento profissional Resultados
<i>“A vida ali de todo mundo. Só que o que eu tenho percebido é que quando esses caras chegam muitas vezes para uma avaliação de potencial ou chegam numa seleção de liderança, eles têm um perfil maravilhoso. Só que o técnico. Né? E a competência da liderança em si? Não. Então acho que isso é um gasto importante, que a gente precisa e eu comentei com o pessoal na última reunião que a gente teve que a gente precisa resolver assim, quer deixar claro, cara, o que que é um líder, né? O líder não é o cara que vai ficar indo no almoxarifado.”</i>	Colaborador vem da base, mas tem somente perfil técnico. Deixar claro o papel do líder.	RH-COM	Desafios para desenvolver novos líderes
<i>O papel do líder no desenvolvimento “de novas lideranças... Como que eu? Como que está isso? É hoje, eu acho que assim ele não é. Não é algo que está no nosso sangue, muito pelo contrário. Acho que a gente tem bastante dificuldade com isso e eu acho que existe inclusive uma confusão sobre o que é. É qual seria um papel de um líder assim? Então, o que que eu vejo bastante comum e aí, especialmente na estamperia, por exemplo. A gente sempre tem lá na sempre. Não sei, não estou generalizando, mas a maioria das áreas tem um líder e aí tem o tal do facilitador.”</i>	Os liderem tem dificuldade para desenvolver novos líderes.	RH-COM	Desafios para desenvolver novos líderes
<i>“Com a definição de liderança, o hoje em tempos modernos, aí tem o visto, o papel das lideranças como sendo um papel exemplar para base, né? De seguir como como exemplo. E seguindo como exemplo, ele tem uma bagagem, não é? Ele precisa de um pacote de uma de um pacote de ferramentas. Então eu chamaria de o pilar das pessoas, não é? E o Pilar do resultado é, consideraria nesse sentido, não é para o trabalho que ele tem que fazer com a equipe e com os colaboradores, mas também o equilíbrio com o resultado, né? Alcançar resultado através das pessoas com as pessoas, né? Isso seria para mim hoje uma definição minha de liderança”</i>	Ser exemplo para a equipe. Líder precisa ser capacitado. Precisa entregar resultados. Engajar as pessoas.	GER-UN	Liderança Pilar pessoas Pilar processos Resultados
<i>“E aí o papel do líder não é o papel do líder? É realmente interpretar essa visão estratégica do negócio, não é? Que a gente olha pelo resultado, não é? Traduzir isso de uma forma que realmente eu faço cascateamento ao grupo de base, não é? Então, no nível estratégico, no nível tático, do nível operacional, então a liderança está nessas camadas. Traduzindo toda essa visão. Não é do topo até a transformação da base. Então o papel do líder nesse sentido, dessa transformação do uso das pessoas para alcançar meus resultados.”</i>	A liderança precisa interpretar as estratégias da organização e transformar em ação nas atividades diárias.	GER-UN	Estratégia organizacional Papel do líder

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos textos das transcrições das entrevistas.

4.5.2 Visão do NE sobre como a organização define liderança

De acordo com as respostas dos entrevistados do NE, a organização define a liderança como um papel de influenciador e gestor de pessoas e resultados.

O líder tem como responsabilidade garantir que a equipe cumpra os processos das áreas, deve responder pela produtividade e pelas entregas, gerir o negócio da sua área e garantir indicadores de gestão de pessoas e segurança.

Além disso, precisam ter clareza da visão estratégica do negócio, conhecimento técnico e sistêmico da empresa e um foco no atendimento ao cliente.

O quadro 32 mostra como foi realizado o embasamento para a categorização semântica nas unidades de contexto e as unidades de registro dos códigos.

Quadro 32 – Respostas dos entrevistados NE sobre a definição de liderança

Unidade de contexto	Unidade de registro	Entrevistados	Códigos
<i>"Mesmo assim, o papel de influenciador, né? E de gestor aí de pessoas e resultados."</i>	Papel de influenciador. Gestor de pessoas e resultado.	RH-COM	Influenciar Liderança Resultados
<i>"O líder hoje na empresa, ele tem como responsabilidade, então fazer ou facilitar com que a equipe cumpra, os processos das determinadas áreas, não é? Tem o papel do líder para nós... É responder, então, pela produtividade. Responder pelas entregas, gerir o negócio da sua área, só as suas entregas diárias, né? Garantir aí o atendimento de indicadores de gestão de pessoas, garantir a segurança. Então, o gestor, hoje o líder, né? Tem uma responsabilidade bastante comportamental e técnica perante a sua equipe, né? Então, nesse sentido."</i>	Facilitar as atividades da equipe para realizar as entregas.	RH-GER	Liderança Resultados
<i>"Bom, a BEMETAL tem trabalhado, como uma gestão de pessoas, realmente nesse modelo do exemplo. Nesse exemplo de responsabilidade no papel de atuar com as pessoas."</i>	Ser líder pelo exemplo.	GER-UN	Liderança Pilar pessoas Ser exemplo
<i>"E também, eu acredito, por isso, ter essa definição que a nossa liderança precisa realmente ter essa clareza da visão estratégica do negócio. Para, para nossa liderança fazer esse papel. Nos da BEMETAL temos a característica também da parte técnica. Por sermos fornecedores de peça. Então aqui o nosso líder também, ele vai carregar uma questão técnica do nosso negócio, não é?"</i>	Precisa ter visão estratégica do negócio. Precisa ter conhecimento técnico.	GER-UN	Estratégia organizacional Liderança Pilar processos
<i>"O conhecimento sistêmico, o conhecimento dos componentes, o conhecimento da aplicação, aplicação e ao conhecimento do processo também é o acredito que faça parte do papel do líder da BEMETAL, né? É incluindo, talvez aqui dentro do papel da funcionalidade dos líderes da BEMETAL é está muito ligado ao cliente mesmo. O atendimento ao cliente, a atenção do cliente ao que o cliente espera de um fornecedor de peças. Como é a BEMETAL nesse atravessamento. Então estou aqui, eu incluo no papel da BEMETAL um terceiro elemento, então, não é?"</i>	Precisa ter conhecimento sistêmico do processo. Precisa conhecer os clientes internos e externos.	GER-UN	Conhecer os clientes Conhecer os processos e produtos Pilar processos
<i>"Lá voltando, o papel do líder com as pessoas, com a responsabilidade do resultado e aqui estão entendendo da parte técnica e visão sistêmica do negócio, sabendo que está entregando para uma montadora, né? A responsabilidade de entregar para a montadora."</i>	Líder precisa ter responsabilidade com o resultado. Precisa conhecer o processo. Precisa de visão sistêmica. Responsabilidade com as entregas.	GER-UN	Liderança Resultados

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos textos das transcrições das entrevistas.

4.5.3 Características essenciais que a organização espera de seus líderes

De acordo com a análise das respostas dos entrevistados do NE, as características essenciais que a organização espera de seus líderes são:

- **Construção de relacionamentos:** a capacidade de estabelecer um bom relacionamento interpessoal, criar vínculos com as pessoas e conduzir conversas difíceis e necessárias.

- **Habilidade de influenciar:** ser capaz de influenciar as pessoas de forma educada e não coercitiva, de modo a fazer com que elas ajam de acordo com os objetivos estabelecidos.
- **Visão sistêmica:** compreender o contexto em que a organização está inserida e como a sua atuação contribui para o todo, sendo capaz de transmitir essa visão aos liderados.
- **Comunicação eficaz:** ter habilidades de comunicação para transmitir informações de forma clara e evitar mal-entendidos que possam prejudicar o trabalho em equipe.
- **Inteligência emocional:** ser capaz de lidar com a pressão e as demandas de diferentes partes, mantendo a calma e a tranquilidade para tomar decisões adequadas.

Além dessas características, a organização valoriza a formação e capacitação dos líderes, tanto no aspecto técnico quanto em habilidades de gestão. Os líderes devem ser capazes de interpretar as estratégias da empresa e traduzi-las em resultados por meio do uso eficiente das pessoas.

O quadro 33 mostra como foi realizado o embasamento para a categorização semântica nas unidades de contexto e as unidades de registro dos códigos.

Quadro 33 – Respostas dos entrevistados NE sobre as características essenciais do líder

Unidade de contexto	Unidade de registro	Entrevistado	Códigos
<i>"Bom, olhe, precisa ter uma bagagem. É primeiramente didática. Treinamento ou até a própria formação. Vamos entender uma formação mínima necessária tanto no campo técnico quanto no campo de gestão, não é diferente dos 2 que tem incompleta, com o se tem um outro completa."</i>	Ter conhecimento técnico e de gestão.	GER-UN	Conhecimento de gestão Conhecimento técnico Liderança
<i>"Então, nesse sentido, assim, uma liderança que que tenha realmente uma formação é uma capacidade de interpretar tudo isso e transformar tudo isso realmente numa... Na questão dos resultados da gestão das pessoas, talvez aqui para essa pergunta, eu caracterizaria isso, como sendo um papel de dono de negócio, não é ele como sendo o dono de um negócio que ele vai fazer a interpretação do que está vindo na estratégia e traduzindo isso para dentro do negócio dele como resultado, usando as pessoas, né? Volto de novo nesse fluxo aí."</i>	Ter conhecimento para transformar dificuldades em resultados. Ter a visão de dono do negócio. Transformar a estratégia da organização em resultados através das pessoas.	GER -UN	Papel de dono Representar a organização
<i>"Buenas. Acho que a primeira delas é a questão do relacionamento interpessoal. Isso é uma questão fundamental para ser líder, para ser gestor, precisa ter essa veia de relações com pessoas muito forte, né, para assim saber estabelecer um diálogo, saber conduzir aí. É conversas que nem a gente fala, são conversas difíceis, são conversas necessárias, né? Por vezes é a questão toda de criação de vínculo com as pessoas. Então eu acho que isso é bem importante. Essas habilidades interpessoais são uma coisa que a gente sempre avalia, é a outra questão, é você."</i>	Construção de relacionamentos. Inteligência emocional para conduzir situações de conflito.	RH-COM	Comunicação Pilar pessoas

<i>"Conseguia e ser uma pessoa influente, não é, então, fazer com que as pessoas façam as coisas da forma como você quer? Sim, né, e não de uma forma forçada ou utilizando de pressão ou utilizando de questões relacionadas à coerção. Mas, de fato, pelo relacionamento, não é pela veia, é da educação, enfim."</i>	Saber influenciar pessoas para alcançar resultados. Conquistar a confiança dos liderados.	RH-COM	Influenciar Pilar pessoas
<i>"Outra questão que eu acho que é super importante é a questão da visão sistêmica. Então, para mim é, é para mim e para a BEMETAL. É bem fundamental que a pessoa que esteja no papel de liderança é entendida em qual contexto que ela está. É, e como que ela contribui para algo maior. Assim, porque, sem o líder ter esse entendimento, ele dificilmente vai conseguir passar isso. Para quem está sob a gestão deles."</i>	Ter visão sistêmica dos negócios da empresa. Líder precisa entender o seu papel na empresa.	RH-COM	Pilar processos Visão estratégica
<i>"E eu citaria, ainda é uma quarta, que é a questão da comunicação. Não é, e talvez isso o líder novo, ele não venha exatamente pronto, mas é algo que precisa ser desenvolvido, né? Ao longo do tempo, porque qualquer coisa, né, que você fala ou qualquer, inclusive ação, né, que você faz meio atravessado, pode ser mal interpretado pelo time, aí todo um trabalho vai por água abaixo. Vezes por uma coisa pequena nessa questão da comunicação, é bem importante."</i>	Comunicação assertiva com a equipe. Desenvolvimento profissional.	RH-COM	Comunicação Construir relacionamentos Influenciar Pilar pessoas
<i>"E uma quinta acrescentaria também inteligência emocional. Acho que é bem importante. Porque ele vai receber pressão de cima, vai receber pressão do lado, vai receber pressão de baixo. É, e aí precisa estar muito tranquilo, né? Para conseguir suportar e lidar com isso. Certo? E diante dessas características, assim, RH-COM, em relação ao que a empresa já tem atuado, não é?"</i>	Ter inteligência emocional para	RH-COM	Construir relacionamentos Desafios para desenvolver novos líderes Inteligência emocional Pilar pessoas Resultados
<i>"E aí, além disso, né? Tem aqui, obviamente... Toda aquela questão da ética, né? Está intrínseco aqui, mas já aprofundando um pouco mais também, não é?"</i>	Ter ética	RH-GER	Respeito Valores organizacionais
<i>"Está intrínseco aqui, mas já aprofundando um pouco mais também. Nós temos um outro aspecto, como nós não temos um produto próprio para nossa empresa, acho que é bastante relevante a questão da gestão, da mudança. A questão da flexibilidade, como eu comentei, mas da resiliência da comunicação, da negociação, por que passa por esse processo, tanto com a equipe como com os pares, como com o gestor."</i>	Comunicação assertiva com a equipe. Ter visão sistêmica do negócio. Gerir mudanças. Ser resiliente.	RH-GER	Comunicação Gestão da mudança
<i>"Nós temos um viés bastante relevante na empresa em relação à construção de relacionamentos, então a gente acredita, né? Naquela cultura da responsabilização do que propriamente do, "manda quem pode, obedece quem precisa". Então o construir relacionamentos, o gerar resultados, ser flexível, que são as nossas competências essenciais na empresa."</i>	Construção de relacionamentos. Responsabilização pelo resultado. Flexibilidade.	RH-GER	Construir relacionamentos Pilar pessoas Valores organizacionais

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos textos das transcrições das entrevistas.

4.5.4 Valores esperados dos líderes em seu comportamento

Os valores que a organização espera que seus líderes incorporem em seu comportamento são:

1. Foco nas pessoas, clientes, sustentabilidade e resultados;
2. Comprometimento e protagonismo das pessoas;
3. Valorização da diversidade e respeito pelas pessoas;
4. Promover a segurança;
5. A liderança deve ser correta e exemplo para os demais funcionários.

O Quadro 34 mostra como foi realizado o embasamento para a categorização semântica nas unidades de contexto e as unidades de registro dos códigos.

Quadro 34 – Respostas dos entrevistados NE sobre os valores esperados

Unidade de contexto	Unidade de registro	Entrevistado	Códigos
<i>"É, hoje nós temos então, como valor principal, então, né, as pessoas, os clientes, a sustentabilidade... Pessoas, clientes,"</i>	Valores nas pessoas, clientes, sustentabilidade	RH-GER	Pilar pessoas Valores organizacionais
<i>"sustentabilidade, resultado, mas obviamente que isso se traduz, então, não é? Esse é os valores da organização como um todo. Então os gestores têm que estar focando nisso."</i>	Valores sustentabilidade, resultado	RH-GER	Pilar processos Resultados Valores organizacionais
<i>"Mas nós estamos trabalhando bastante nos últimos 2 anos, a questão do valor pessoas, a questão do comprometimento, o protagonismo, né, das pessoas, mas também da diversidade, da questão, do respeito a questão da segurança. Então, são valores que o gestor precisa ter. Aí consigo, né? Para atender todos os demais os demais requisitos do cargo."</i>	Valor pessoas Estimular o protagonismo dos colaboradores. Promover diversidade respeito. Promover segurança.	RH-GER	Pilar pessoas Valores organizacionais Visão estratégica
<i>"Tá? É que eu acho que tem um valor aqui pra liderança, ele é o mais essencial de todos. Assim a BEMETAL e tem. Os 4 valores dela e assim, obviamente que esses não vou nem citar porque eles são quase que óbvios assim, mas é para qualquer funcionário. Mas eu acho que para o para o gestor, a questão de ser correto e ser exemplo. São 2 coisas assim que são muito essenciais. Porque não adianta de nada você ter uma ótima habilidade interpessoal. Você conseguir é, enfim, se comunicar bem e tal. Se você fala uma coisa e faz outra. Então essa questão de ser correta e ser exemplo, eu acho que são 2 valores fundamentais que o gestor precisa ter."</i>	Valor pessoas. Liderar pelo exemplo, mostrar boas atitudes para o time. Habilidade interpessoal.	RH-COM	Pilar pessoas Valores organizacionais Visão estratégica

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos textos das transcrições das entrevistas.

4.5.5 Alinhamento do perfil da liderança com as características e valores esperados

Os entrevistados do NE acreditam que o perfil de liderança atual está alinhado com as características essenciais e valores esperados. No entanto, foram identificadas algumas lacunas na liderança, incluindo imaturidade para lidar com temas delicados, dificuldade em estabelecer vínculos com a equipe, falta de compreensão do papel frente à estratégia da empresa e decisões tomadas com foco apenas nos resultados, sem equilibrar com os aspectos relacionados às pessoas e sustentabilidade.

A empresa trabalha no desenvolvimento dessas lacunas de forma institucional, por meio de indicadores de engajamento, principalmente com as informações obtidas pela pesquisa de engajamento e clima organizacional e *feedback* das equipes, também de forma individual, através do autoconhecimento e da elaboração de planos de desenvolvimento individuais.

A estabilidade da liderança também é um desafio devido à rotatividade e falta de experiência, mas a organização investe em ferramentas e programas para atrair, reter e incentivar o crescimento dos líderes.

A liderança também desempenha um papel importante no desenvolvimento dos colaboradores, tanto no aspecto técnico quanto no aspecto pessoal e social.

O quadro 35 mostra como foi realizado o embasamento para a categorização semântica nas unidades de contexto e as unidades de registro dos códigos.

Quadro 35 – Respostas dos entrevistados NE sobre alinhamento da liderança com as características e valores esperados

Unidade de contexto	Unidade de registro	Entrevistado	Códigos
"E aí a gente cita, é o mercado, né? No último, nos últimos 2 anos, que teve um aquecimento grande do após uma redução que foi ali atraso do COVID. Então essas ondas, né? De aumento do mercado quanto a redução do mercado. Torna a rotatividade um ponto chave. Para a estabilidade dessa gestão da liderança, né? A nossa empresa realmente não consegue suportar a questão de custo por muito tempo. Não é porque ela tem que fazer manobras para gerir os custos e isso acaba realmente tendo que fazer. É refém de fazer parte do circuito na rotatividade e isso acaba realmente na minha visão, prejudicando."	Demandas externas impactam os processos internos de desenvolvimento de liderança.	GER-UN	Desafios para desenvolver novos líderes Desenvolvimento profissional Impactos no processo produtivo
"A estabilidade da liderança. Então, quando a gente tem a saída de líderes com experiência em um novo ciclo, a chegada de novos líderes, isso queria dar um delay, né? Do desenvolvimento operacional e tático desse negócio, né? Tem um espaço, um período de tempo para fazer essa adaptação, então eu vejo que a BEMETAL tem... Na nossa empresa, assim, tem um desafio bastante grande nesse sentido possível. Então isso acaba realmente prejudicando a parte do nosso, do nosso trabalho, da liderança mais de base, essa é uma visão que eu tenho, não é? Mas o caminho que a gente precisa percorrer é realmente blindar, segurar. É incentivar, atrair, reter, né, dos líderes aí para segurar essa é essa vertente que é da experiência."	Demandas externas impactam os processos internos de desenvolvimento de liderança. A rotatividade de líderes afeta o desenvolvimento da liderança.	GER-UN	Impactos no processo produtivo
"Boas ferramentas que a gente tem atuado bastante. É uma gestão com as lideranças desde as rotinas, né? Quando a gente vai pro campo, mais técnico, não é. É as rotinas diárias do líder, desde da atuação com seu nível operacional, é informando, é trabalhando com a liderança no sentido dos resultados. O líder, trabalhando com o teu time operacional na questão dos resultados, trabalhando na informação, trabalhando na gestão do seu intelecto."	Definir rotinas de gerenciamento ajudam no desenvolvimento das lideranças e na comunicação com a equipe.	GER-UN	Comunicação Pilar processos Resultados
"Como pessoa, conhecendo a pessoa, trabalhando como pessoa, não é apoiando ele, no sentido à, incentivando o estudo, incentivando a parte social, incentivando a parte de treinamentos e qualificação, tanto externa quanto interna, né? Fazendo esse papel dos caminhos que a organização tem, e aí incentivando realmente o crescimento, não é?"	Estimular as lideranças a se desenvolverem através da treinamentos.	GER-UN	Desenvolvimento profissional Pilar pessoas
"O apoio dele para crescer dentro da organização que a gente tem algumas ferramentas dentro da Bemetal, tipo, O Mova-se, não é? O Mova aqui também vai mostrar toda uma trajetória de crescimento para o nível operacional. Né? Ao operador, que entra como auxiliar, né? Tudo. Toda essa bagagem que ele pode estar adquirindo e conhecendo e aprendendo para se transformar numa, num, num operador, num especialista e assim fazer o crescimento dentro da organização. Então, o papel do líder e as ferramentas que o líder tem para trabalhar tem dever nesse sentido, não é? Muito negativas da parte técnica das entregas, o acompanhamento dos resultados do seu liderado não é o papel também de orientar, né?"	Utilizar recursos diversos para desenvolvimento da liderança, como o MOVA-SE. Deixar claro as possíveis trajetórias de crescimento dentro da organização.	GER-UN	Recursos para desenvolvimento
"O no sentido, assim exemplificando o papel da segurança, não é o que ele vai aprender lá dentro da empresa. Ele vai levar isso para a vida no trânsito, para os seus filhos, para sua comunidade. Para mim é. Então, isso é. É um papel do líder também, mudar o elemento ou aprimorar ou ajudar esse elemento a ser um cidadão também melhor não é não só dentro da empresa quanto fora da empresa, tem muitas ferramentas que apoiam nesse sentido."	O desenvolvimento da liderança tem impactos sociais na comunidade.	GER-UN	Ações para desenvolver a liderança
"Essa é uma boa pergunta, porque aí a gente pode colocar isso numa linha de tempo, não é? Onde a gente chega em determinados momentos, num nível muito melhor, não é? Por conta do tempo de casa do colaborador, não é? De uma liderança. Isso vai, vai a um líder com a um determinado tempo, ele vai adquirindo experiência, vai adquirindo conhecimento sistêmico da empresa. Vai se interagindo com a sua equipe, vai criando laços com a sua equipe e vai fazendo essas entregas."	O desenvolvimento da liderança precisa de tempo para ocorrer, para criar relacionamento.	GER-UN	Ações para desenvolver a liderança Aprendizagem Desenvolvimento profissional

<p>"É, eu acho assim fica quando a gente olha. É indivíduos, eu diria que tem indivíduos que estão super alinhados, até porque se não, a gente ia estar perdido. Mas é olhando como o grupo, né? E aí, especialmente se a gente for olhar a liderança operacional, eu acho que a gente tem bastante oportunidade de amadurecimento de desenvolvimento."</p>	<p>Liderança da base operacional precisa de desenvolvimento.</p>	<p>RH-COM</p>	<p>Gaps de liderança</p>
<p>"E a outra questão que acho que é super essencial assim, o pessoal evoluir é de fato essa questão da visão do todo, assim. E compreender muito até o seu papel frente à estratégia da empresa. Eu acho que isso é uma lacuna que falta bastante."</p>	<p>Liderança precisa desenvolver a visão sistêmica dos negócios.</p>	<p>RH-COM</p>	<p>Gaps de liderança Visão estratégica</p>
<p>"Existe essas 2 questões assim, que precisa amadurecer mais, e aí isso influencia em outros pontos, né? Por exemplo, há eu acabo não me aproximando das pessoas da equipe, porque às vezes eu tenho uma dificuldade de estabelecer esse vínculo, né? Ou eu acho às vezes que eu conversar com a pessoa sobre a vida pessoal dela. É ele vai, por alguma razão me desrespeitar depois, né? Então, tem uma série assim de abusos, vezes de fantasias que eu acho que o pessoal acaba é criando, aí vai pecando um pouquinho no dia a dia, aí na condução."</p>	<p>Dificuldade de relacionamento. Risco de ser mal interpretado pelo colaborador.</p>	<p>RH-COM</p>	<p>Construir relacionamentos Gaps de liderança</p>
<p>"Obviamente que não, né? Tem alguns que tem que tem, esse tem uma demanda maior. Outro que tem uma demanda menor, mas nós gerimos todo o nosso desenvolvimento baseado na nossa pesquisa de engajamento e é onde a gente encontra, então, inclusive com o feedback das equipes, aonde estão os maiores gap dos nossos gestores e a partir daí, então já engatamos."</p>	<p>Demandas de processo variam. Realizam pesquisas para identificar os gaps de gestão.</p>	<p>RH-GER</p>	<p>Gaps de liderança</p>
<p>"Aí na, na pergunta, identificado o que é um gap institucional, a empresa trabalha de forma institucional, com o desenvolvimento de lideranças, não é? Muito voltado para a parte comportamental. A gente acredita na educação continuada, então, não são palestras, não são eventos esporádicos que fazem esse desenvolvimento. A empresa, então, promove esse desenvolvimento através da indicação desses gaps que veem dessas pesquisas."</p>	<p>Programas de desenvolvimento comportamental em andamento. Utiliza os resultados da pesquisa de engajamento como referência para a tomada de ações.</p>	<p>RH-GER</p>	<p>Desenvolvimento profissional Gaps de liderança</p>
<p>E aí, e tem coisas que são pontuais, né? Que são das áreas. Uma das formas que a empresa utiliza então para desenvolver esse gap, né? E aí, o que nós acreditamos também que partem muito do autoconhecimento, todos os gestores da empresa, agora a gente tá caminhando também para as lideranças, né? Que se que tem um o domínio do seu perfil comportamental, que façam testes que tenham a devolutiva, que se elabore um PDI junto."</p>	<p>Desenvolver o autoconhecimento. Aplicação de testes de perfil para a liderança. Desenvolver PDI a partir do perfil da liderança.</p>	<p>RH-GER</p>	<p>Desenvolvimento profissional Gaps de liderança</p>
<p>"É para que a gente possa desenvolver esses gaps aí que a gente vê de forma individual. Então a gente sempre trabalha nesses 2 focos, o institucional, que aí é um desenvolvimento mais corporativo e mais sistemático para todos, e o individual, através do autoconhecimento, e a construção de PDI's, né? Que aí é o. Programa de um plano de desenvolvimento individual."</p>	<p>Desenvolvimento institucional para todos os colaboradores. Desenvolvimento individual através do PDI.</p>	<p>RH-GER</p>	<p>Ações para desenvolver a liderança</p>
<p>"Todas as é avaliações que a gente fez. A gente vê que está mais voltada para resultado, não é o que a gente está tentando equilibrar agora está, não é baixar o patamar do resultado, mas sim seguir por subir os outros patamares, né? Então a gente já vê alguns reflexos disso, mas ainda é. É bastante comum a gente ver decisões sendo tomadas em função do resultado, sem talvez equilibrar com o lado a pessoas, sustentabilidade e os demais valores."</p>	<p>Perfil atual da liderança está voltado para o resultado. Necessidade de equilibrar com o lado das pessoas.</p>	<p>RH-GER</p>	<p>Foco em resultado Pilar processos Resultados</p>
<p>"Especialmente no que tange aos aspectos relacionados à inteligência emocional, assim é, hoje eu percebo assim, a gente identifica uma imaturidade para lidar com temas mais delicados, assim tão ruim. Quando existe uma situação de pressão, por exemplo, às vezes o pessoal repassa isso de uma forma errada para o time. Acaba e gerando, e até situações eventuais aí de assédio moral e tal que eu acho que não são muito bacanas."</p>	<p>Liderança precisa de desenvolvimento de inteligência emocional para atuar sob pressão.</p>	<p>RH-GER</p>	<p>Gaps de liderança Inteligência emocional</p>
<p>"E acho que isso, inclusive, é o que às vezes leva esse gestor a falar, às vezes, em... Não vou dizer assim em benefício próprio, mas em causa própria, sabe? Assim acaba terceirizando as coisas para a empresa, né? Às vezes vai lá e ó, promete um aumento aí aquilo não se concretiza, bota a culpa. Quem tem empresa aqui no centro. Eu acho que é."</p>	<p>Liderança precisa se responsabilizar mais por suas ações. Não terceirizar responsabilidades.</p>	<p>RH-GER</p>	<p>Gaps de liderança Não cumpre promessas</p>

<i>"Sim. Então, o que a gente tem, né? São mais de 200 líderes da empresa, então eu não consigo obter dizer assim, olha, está todo mundo no mesmo patamar."</i>	Nível de conhecimento varia.	RH-GER	Diferentes níveis de qualificação da liderança
---	------------------------------	--------	--

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos textos das transcrições das entrevistas.

4.5.6 Visão do NE sobre comunicação e inteligência emocional na liderança

Conforme relatos dos entrevistados do NE, a empresa passou por uma reestruturação, dividindo-se em cinco negócios distintos, o que causou dificuldades no início, mas trouxe benefícios e vantagens competitivas.

Para atuar nesta fase de transição, foi criado um grupo de trabalho para fazer a gestão da mudança. A comunicação das ações do grupo foi apoiada pela área de recursos humanos, conectando as diferentes áreas e departamentos.

As mudanças que ocorreram deixaram as equipes de qualidade, engenharia e planejamento de produção, comercial e manutenção, mais coesas. Em contrapartida, o processo de comunicação entre essas áreas e a produção, por exemplo, precisa melhorar.

Para a empresa, de forma geral, a organização dividida em unidades de negócios, deve favorecer os processos de comunicação, por permitir direcionar a informação diretamente para o público-alvo de forma mais assertiva, sem distorção do conteúdo das mensagens, deixando todos os níveis informados de forma clara e eficiente.

Mas, ainda, enfrenta dificuldades para operacionalizar esse processo de comunicação de forma eficiente devido a atuação das lideranças que acabam não passando a informação corretamente, principalmente por inexperiência e insegurança na própria atuação como liderança.

Para superar essa inexperiência e insegurança, a empresa reconhece a importância da inteligência emocional na liderança. Destacando a necessidade de os líderes possuírem autoconhecimento e habilidades de adaptação às diferentes situações.

Essas competências são consideradas fundamentais para que os líderes consigam se comunicar de maneira eficaz e estabelecer relações saudáveis e produtivas com suas equipes e na comunicação com as áreas de suporte, destacando a necessidade de haver um trabalho conjunto para promover a união entre departamentos e equipes. Essa integração é considerada fundamental para o bom funcionamento da empresa e para o alcance dos objetivos organizacionais.

Uma ação destacada pela organização foi a premissa estabelecida pelo nível estratégico, da redução do tamanho das equipes para as lideranças em nível tático e operacional, a fim de facilitar a gestão e a comunicação de forma geral entre líderes e liderados, onde, por exemplo, líderes de nível operacional não podem ter mais que vinte colaboradores sob sua responsabilidade.

O quadro 36 mostra como foi realizado o embasamento para a categorização semântica nas unidades de contexto e as unidades de registro dos códigos.

Quadro 36 – Respostas dos entrevistados NE sobre processos de comunicação e inteligência emocional

Unidade de contexto	Unidade de registro	Entrevistado	Códigos
<i>"Técnicamente, né. Depois que nós fizemos depois da reestruturação das unidades de negócio, nós estabelecemos premissas. Um líder hoje na empresa. Ele não tem uma equipe mais com mais de 15, 20 ou 22 pessoas, né? E até que isso daria para ele levar o resultado com pessoas, bastante adequadamente né?"</i>	Redução do tamanho das equipes para facilitar a gestão e a comunicação entre líder e liderados.	RH-GER	Pilar pessoas
<i>"Até porque o nível de responsabilidade dele é diferente do nível do coordenador, então é, e a medida de que a gente vê que tem áreas que conseguem fazer isso em áreas que têm um pouco mais de dificuldade. A partir do momento que áreas conseguem implantar essas rotinas e entregar tanto resultado como pessoas, a gente vê que isso é viável, né?"</i>	Inteligência emocional para superar as dificuldades e entregar resultado.	RH-GER	Pilar processos
<i>"Então, nós não temos mais o que já nós tínhamos no passado, né? Equipes muito grandes que eram equipes de 30, 35 pessoas que o líder não tinha condições de conhecer, conversar dar feedback. Saber o que eu entrego, não entrega."</i>	Inteligência emocional para fazer a gestão das pessoas.	RH-GER	Impactos no processo produtivo Pilar processos
<i>"Hoje, uma equipe de 20 pessoas. O líder tem condições total de conhecer as pessoas no detalhe, né? E conhecer a sua linha também de entrega, ele tem um turno de trabalho. Ele tem 20 pessoas que estão ali com ele, então a gente entende que esse processo, o líder se apropriando disso, ele dá conta, não é? Então isso que a gente está a. Operacionalmente falando, aí, o que vem é o que isto sugere, não é? Que é a questão do da cobrança ser maior pelo resultado do que daí? O gestor do líder, né? O estratégico, então cobrando mais resultados. Isso é o que a gente está fazendo no programa, na cultura, que daí vem de cima para baixo. Que o gestor precisa equilibrar isso. Certo, então, com o tempo, assim, operacionalmente, ele consegue entregar o gestor dele cobra as 2 coisas, ele "tende a equilibrar as entregas, não é?"</i>	Inteligência emocional para fazer a gestão das pessoas e criar relacionamentos. Encontrar o equilíbrio entre o cuidado com os resultados e com as pessoas.	RH-GER	Pilar pessoas Pilar processos
<i>"O que nós trabalhamos, por exemplo, dessa questão, nós tivemos um impacto bastante grande na divisão aí das unidades, né? A única área que está exclusivamente corporativa, né desses teus 2 exemplos é a logística. E a logística, depois adequou a equipe para atender essa demanda, então acho que existe aquele momento do ajeitar, né? Da caruagem e acho que a gente já está mais azeitado nisso. E a manutenção hoje, a manutenção, está dentro das próprias unidades, então é papel do coordenador também junto com o gerente, dentro da mesma unidade. Ter esse plano e essa ação sobre manutenção, então também vai depender muito de como é a gestão desta área para cima, né? Porque o processo hoje no corporativo, então, que é, seria a área de apoio? Está bastante restrito à atuação, na manutenção, a manutenção, basicamente, do dia a dia, aquela que impactará mesmo está dentro das unidades."</i>	Inteligência emocional e comunicação assertiva para gerenciar conflitos com as áreas de suporte.	RH-GER	Comunicação Impactos no processo produtivo
<i>"Bom, esse é o talvez é o tema que mais, assim, A nossa empresa tem um tema explorado, não é? Pelo gap que a gente teve no passado, né? Então exemplificando, o programa do PLR, né? Ele veio também para apoiar nessa questão da comunicação e da uniformização das informações em prol do resultado. Temos também a questão do BSC, né? O para dar a nível ao nível gerencial e descendo isso para o nível tático, tarde tenho desdobramento e logo na sequência os trabalhos para cascatear isso para a nossa</i>	Fluxo de informação precisa melhorar para favorecer a comunicação assertiva entre líder e liderados.	GER-UN	Comunicação Estratégia organizacional Fluxo de informações falho

<p>liderança é os fluxos de informação talvez está sendo... Tem sido um dos maiores desafios dentro da nossa organização. A tem um tema que a gente separou por unidades de negócio para realmente diminuir o tamanho e ganhar velocidade nesse, nesse, nesse fluxo de informação, não é? É ser mais cativo, é ser menos. Para ser mais assertivo, não é e menos abrangente dentro do fluxo de informação, conseguindo caracterizar um fluxo de informação mais direto para o nosso público em si, diminuindo o percentual, né? Então, ao invés de nós, tem que comunicar a 3000 colaboradores. Nós estamos dividindo aí em 5 negócios e caracterizando então a informação para 1/5 desse grupo. Com mais assertividade ao nosso negócio e dando mais clareza ao nível de variação do nosso mercado. Por que que tem acontecido num e não tem acontecido no outro? Entendendo essas diferenças. Então essa velocidade do fluxo de informação e a proximidade dos departamentos que a gente foi tendo ao longo deste último ano tem facilitado mais esse fluxo de informação. Mas a informação, a comunicação é um tema que realmente ele não pode perder de vista. “</p>			
<p>Sobre isso, é dentro desse desenvolvimento da liderança. A de nós estamos normalmente se inicia com autoconhecimento, não é? É, mas isso tem chegado até o nível de liderança. Agora no time operacional a gente não tem trabalho nesse nível de buscar o autoconhecimento. A gente tem uma formação muito mais técnica e aí o líder com o seu conhecimento tem, tem feito a os seus momentos com os seus times de base. É, mas realmente a questão da inteligência emocional e o autoconhecimento têm sido temas relevantes e muito relevantes. Para a questão da liderança, não é? É em todas as, em todos os níveis de fizemos. Nós fizemos uma rodada na empresa, não é? Aquele DISC, ou Assesement. Enfim, não importa o nome aqui, mas conhecendo o seu perfil, não é para fazer a relação entre pares. A relação entre subordinados. Entender o papel, o comportamento do outro natural, não é? E comparando isso num adaptado, fazendo a liderança situacional. Então, esse campo da inteligência emocional parte, na minha opinião. Aí quando esse autoconhecimento não é se conhecer para entender o seu perfil, saber o outro em um perfil singular. Totalmente oposto e que isso vai acontecer e vai ser vai ser normal e aí sim, a inteligência emocional começa a aflorar, né? Começa a ser usada, não é? Então, no sentido de adaptar a situação. Então o líder que tem já esse papel, então dentro dos nossos fundamentos tem acontecido isso. Então ele vai levar essa bagagem, ao time operacional, mas aí se o nosso time operacional fazer a avaliação do alto do alto perfil, isso a gente não tem, não é? Mas o líder é isso, algo a favor, com o seu time é para fazer gestão de conflito, até para fazer negociação, até para fazer uma divulgação. De alguma informação do negócio. A gente teve, por exemplo, a aprovações. De banco de horas, de algumas aprovações que são necessárias divulgações. Então, nós os times acabam usando isso para fazer o papel da argumentação e a boa divulgação desse desses temas.</p>	<p>A liderança precisa ter o autoconhecimento para desenvolver sua inteligência emocional. A organização está promovendo este conhecimento de perfil para as lideranças melhorarem seus gaps de gestão de pessoas e processos.</p>	<p>GER-UN</p>	<p>Gaps de liderança Inteligência emocional</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos textos das transcrições das entrevistas.

4.5.7 Alinhamento do perfil de liderança com as expectativas da organização

Dentre os relatos dos entrevistados do NE, foram destacadas várias ações que já foram realizadas ou estão em andamento, no sentido de alinhar o perfil de liderança atual com as expectativas da organização. Essas medidas incluem:

- Revisão das competências de liderança em conjunto com os coordenadores de produção e o RH, que já foi finalizada;
- Fortalecimento do grupo de coordenação como exemplo de desenvolvimento de pessoas, através de grupos de trabalho conduzidos por consultoria especializada, que está em andamento;

- O programa “Ser Líder”, para desenvolvimento do grupo de líderes operacionais, selecionados internamente, com foco no autoconhecimento e no papel do gestor, para ser um banco de talentos internos para futuras oportunidades de atuar como líderes de produção;
- Implantação do programa "Camisa 10", que visa fortalecer o perfil de liderança operacional e trabalhar questões como inteligência emocional e representatividade da empresa. Que é ministrado por uma ação conjunta entre a área de recursos humanos e consultoria especializada;
- Incentivo à educação, tanto em cursos técnicos quanto em cursos superiores, por meio de bolsas de estudo junto a instituições parceiras;
- Realização de rodadas de *coaching* e mentorias para os líderes mais jovens, utilizando recursos da própria organização, onde lideranças mais experientes doam seu tempo para auxiliar lideranças mais jovens em seu desenvolvimento pessoal e profissional de forma individualizada;
- Investimento em trabalhos internos, como o CTB (Centro de Treinamento e Desenvolvimento), para o crescimento e qualificação dos líderes, tanto na área técnica quanto na comportamental, com a ajuda de parceiros externos, como Senai, por exemplo.

O quadro 37 mostra como foi realizado o embasamento para a categorização semântica nas unidades de contexto e as unidades de registro dos códigos.

Quadro 37 – Respostas dos entrevistados NE sobre alinhamento do perfil da liderança com as expectativas da organização

Unidade de contexto	Unidade de registro	Entrevistado	Códigos
"Estamos falando mais numa história mais recente, né? Assim, nós passamos por uma transformação bastante grande na estrutura da empresa que foi a divisão aí das unidades de negócio. Então isso demandou da empresa também uma revisão, inclusive a dos nossos paradigmas internos em relação à cultura, né? E isso, obviamente, passa pelo desenvolvimento dos líderes, então porque o líder é o representante da empresa perante as equipes."	Mudança na estrutura organizacional recente. Impacto na cultura da empresa com influência nas lideranças	RH-GER	Gestão da mudança Mudanças da estrutura organizacional
"Então, o que nós temos feito para alinhar ou para realinhar, ou para redefinir ou para conseguir levar então a empresa para esse novo patamar cultural que a gente quer que é de um protagonismo, de uma agilidade, de uma tomada de decisão mais rápida, mais assertividade, maior nas nos relacionamentos, são encontros. Então, além do desenvolvimento que a gente faz, então com todos os grupos, o "desenvolvimento vai do gerente até o líder, né? Esses de grupo e o comportamental, mas muito voltado então para a cultura que são conversas, são grupos. Quando a gente escuta, tem o grupo da diretoria, tem o grupo dos gerentes. Depois um grupo. Hoje a gente já está num grupo de coordenação onde a gente discute os assuntos voltados à cultura interna. Então é muita conversa, é alinhamento de expectativa em relação a resultado, né? Que é um dos nossos valores também, então. Hã? A gente chama, né? De sala OBEYA, a onde a gente compartilha os resultados entre as áreas, os diretores fazem com os gerentes, os	Estimular o protagonismo da liderança. Tomadas de decisão mais rápidas. Criados grupos de trabalho para discutir sobre a cultura organizacional.	RH-GER	Comunicação Cultura organizacional Grupos de trabalho

<p>gerentes fazem por seus coordenadores, né? Então, para desdobrar estratégia da empresa. Então, nós acreditamos que é a mudança da cultura, ela não vem de 1 dia para noite, ela não vai ser feita de 1 ano para o outro, muito menos, não é rapidamente... Mas nós apostamos e estamos apostando na no envolvimento das pessoas. Talvez um pouco mais andando um pouco mais devagar, mas com passos mais consistentes através desses grupos que a gente tá chamando aí de grupos da cultura.”</p>			
<p>“Hoje nós estamos o desdobramento disso vai ser através dos líderes. Então o líder tem que, junto com o seu coordenador, ser responsável por passar essas diretrizes para as equipes, né? Falando de forma da cultura e do comportamento. E o que a gente entende é que as políticas de gestão de pessoas hoje, elas dizem muito de como a empresa quer ser e o gestor usando essas ferramentas das políticas com as suas equipes. É aquela coisa, não é? “Me diga como me medes que saberei como agir”. Então assim, através das políticas, a gente entende o seu caso... Para equipes, para as metas, os indicadores, é o desdobramento disso lá na equipe vai refletir, então essa nova cultura. Então, é através dos líderes que nós vamos chegar nas equipes, né? São mais de 3000 pessoas. E ele entende que é o líder como representante da empresa, afunilando e aplicando lá no seu dia a dia. Tanto as políticas de gestão de pessoas como as políticas de processos, né? Da empresa que vai definir essa cultura.”</p>	<p>Lider colocar em prática ações da estratégia organizacional. Deve seguir as políticas de gestão. A comunicação é uma ferramenta para a liderança.</p>	<p>RH-GER</p>	<p>Ações para desenvolver a liderança Comunicação Cultura organizacional Estratégia organizacional Papel do líder</p>
<p>“Vamos lá, eu acho que a primeira ação de todas foi, de fato, a revisar ali a questão das competências, da liderança. Acho que esse foi um trabalho conjunto que foi feito aí com os coordenadores de produção, com o RH ali, né? Com o centro de excelência. Acho que a gente partiu aí.”</p>	<p>Revisar as competências das lideranças.</p>	<p>RH-COM</p>	<p>Gestão por competência</p>
<p>“A segunda ação é fortalecer o grupo da coordenação. É, ele está na linha de ser exemplo, não é? De conseguir desenvolver pessoas e tal. E o nosso nível aqui da coordenação tem um papel super importante nisso.”</p>	<p>Desenvolver o grupo de coordenadores. Os coordenadores devem ser exemplo.</p>	<p>RH-COM</p>	<p>Desenvolvimento profissional Gaps de liderança Gestão de pessoas</p>
<p>“No terceiro daí é desenvolver o próprio grupo dos líderes operacionais, né? Então, camisa 10, agora é que a gente lançou, ele está tendo muito esse viés assim, de fortalecer o autoconhecimento. Até para essas questões da inteligência emocional é de conseguir trabalhar muito a questão do papel do gestor, né? O quanto ele precisa representar a empresa, né? Que ele nunca, ele não está ali para satisfazer os desejos do liberado, né? Mas sim. As expectativas da empresa conciliando, daí não é com as expectativas do liderado, então acho que esse programa assim ele tem muito esse viés e vai ajudar bastante, porque o pessoal ficou muito tempo sem ter nada, né? Assim eles, ele maior parte ou vem do mercado, muitas vezes é sem experiência. Num ritmo tão grande quanto é o da BEMETAL. É ou acaba sendo promovido ali de dentro da equipe, né? Internamente, e essa virada de chave de um cargo de operador para um cargo de Liderança. Ela é muito grande.”</p>	<p>Programa Camisa 10 para desenvolver as lideranças de nível operacional.</p>	<p>RH-COM</p>	<p>Desafios para desenvolver novos líderes Representar a organização</p>
<p>“O bônus que a gente tem feito é, é a questão do desenvolvimento, da liderança, não é? Então, por ter no último ciclo, uma atração de líderes mais novos, né? O percentual de líderes mais novos a gente tem rodadas tanto da com Coaching, não é? Com algumas mentorias e nós temos um incentivo à educação, tanto na parte técnica quanto na parte de cursos superiores. É para aprimorar esse. Esse curso é com bolsas de estudo e também no último ano a gente tem usado a partir de qualificação em grupos, não é? É com a parte toda pedagógica. Vamos chamar assim e tática de toda a estrutura da liderança, né? Desde o feedback da comunicação. Com todo o time de liderança em grupos com uma consultoria externa, não é? Então vai fazer um trabalho de mais de 6 meses, de 6 a 8 meses, fazendo essa qualificação da liderança no quesito comportamental.”</p>	<p>Desenvolver as lideranças através de Coaching. Oferecer programas de incentivo a educação, como bolsas de estudo.</p>	<p>GER-UN</p>	<p>Ações para desenvolver a liderança Desafios para desenvolver novos líderes</p>
<p>“a questão técnica. A gente realmente tem alguns trabalhos internos. Dentro do nosso CTB, né? Isso como responsável também da sua carreira em todo o mapa de qualificação, seguindo nessa intensa busca por um máximo de qualificação interna, tanto na parte técnica quanto a parte comportamental, com ajuda externa, né? A empresa auxiliando com parceiros externos.”</p>	<p>Utilizar os recursos do CTB para qualificação técnica e comportamental.</p>	<p>GER-UN</p>	<p>Ações para desenvolver a liderança</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos textos das transcrições das entrevistas.

4.5.8 Exemplos de ações de desenvolvimento da liderança com falhas

Conforme relatos das entrevistas do NE, uma ação de desenvolvimento de liderança que teve sucesso parcial foi um programa de liderança comportamental e capacitação técnica. Onde houve baixa adesão dos gestores e muitos deles não conseguiram aplicar os aprendizados no dia a dia, resultando em subutilização do investimento feito.

Outro exemplo de ação que teve sucesso parcial foi um programa de escola de líderes, no qual colaboradores internos foram selecionados para se tornarem líderes. No final do programa, apenas uma porcentagem relativamente baixa conseguiu se tornar efetivamente bons líderes. Apesar disso, a ação continua sendo importante para a empresa, pois mostra que ela valoriza o crescimento de carreira dos colaboradores e busca um equilíbrio entre oportunidades internas e contratação externa. Por fim, o modelo facultativo de programas de desenvolvimento de liderança mostrou um menor engajamento por parte dos participantes. Em contraste, um programa com uma divulgação intensa, com a participação do CEO e diretores, alcançou um maior engajamento e mobilização dos líderes. Isso demonstra a importância de mobilizar e engajar todos os níveis da organização para garantir o sucesso das ações de desenvolvimento de lideranças.

O quadro 38 mostra como foi realizado o embasamento para a categorização semântica nas unidades de contexto e as unidades de registro dos códigos.

Quadro 38 – Respostas dos entrevistados NE sobre desenvolvimento da liderança

Unidade de contexto	Unidade de registro	Entrevistado	Códigos
<i>"É o desenvolvimento, ele parte muito do quanto cada um vai estar disposto a absorver daquele momento. Depende, inclusive, do momento de vida, do quanto tá aberto ou está disposto naquele momento, o quanto entendeu aquele benefício, né? Mas nós temos todo o caminhar do desenvolvimento comportamental na empresa nos faz acreditar que todas as ações comportamentais elas têm um impacto positivo a partir do momento que a pessoa se descobre como líder, se auto desenvolve, se conhece, né?"</i>	O desenvolvimento depende da disposição do colaborador em aprender. Desenvolvimento precisa ter um impacto positivo para o colaborador.	RH-GER	Desafios para desenvolver novos líderes
<i>"Então nós temos o próprio desenvolvimento do "Ser líder", não é? Onde a pessoa sai lá da operação e passa por todo esse desenvolvimento e a gente vê a transformação das pessoas assumindo um papel de protagonismo e até de responsabilização diferente"</i>	Programa Ser Líder é um programa que estimula o desenvolvimento de lideranças de base.	RH-GER	Recursos para desenvolvimento
<i>"Então é difícil te dizer assim, não tem o programa x não deu certo. Todos os programas, eles têm um impacto positivo em determinados níveis para cada pessoa. Mas não consigo agora pensar em nada assim, não. Isso foi jogado fora. Não. Nunca é jogado fora, né? O desenvolvimento comportamental de sempre é aproveitado."</i>	Todos os programas causam algum impacto nos participantes.	RH-GER	Ações para desenvolver a liderança

<p><i>"Teve sim. Eu sempre é comendo assim que mesmo quando a gente tinha programa de desenvolvimento é contínuo. A gente tinha uma dificuldade muito grande, isso aconteceu. Assim é em 2018, 2019. A gente tinha um programa de liderança comportamental bem estruturado. Em paralelo, rodava um de capacitação técnica voltada para a ferramenta de gestão e tudo mais. E aí eu lembro que no final do programa a gente foi olhar assim, eu quando tinha sido aproveitamento e tal. E muito gestor ainda com dúvida ou não, não sabendo aplicar as coisas ou fazendo caca. No dia a dia, a gente resolveu sim. O que aconteceu? Aí a gente foi olhar adesão tinha sido de 56%. Ou seja, eu tinha quase que metade do meu público que não fosse simplesmente não tinha participado, né? Só não, não foi e acabou que a organização, ficou assim, ficou totalmente subutilizado aquele investimento que a gente tinha feito assim"</i></p>	<p>O desenvolvimento de lideranças é um processo contínuo. O esforço realizado para implementar um programa pode não alcançar todos o público alvo. O desenvolvimento depende da disposição do colaborador em aprender.</p>	<p>RH-COM</p>	<p>Ações para desenvolver a liderança Desafios para desenvolver novos líderes</p>
<p><i>"Então, quando a gente iniciou, eles são lições apreendidas, né? Quando a gente iniciou agora o camisa 10. A gente já fez uma sensibilização um pouquinho diferente assim, inclusive, a gente tem reportado isso ali para os gerentes, né? Tem envolvido a diretoria aqui. A gente tem um Patrocínio maior e para que o gestor entenda que ele estar lá no desenvolvimento é importante para BEMETAL e se ele quer ser gestor, ele precisa estar lá e não em outro lugar, né? No momento em que está sendo proporcionado, então acho que esse é um case assim para mim. Foi baíta do investimento e a gente acabou subir aproveitando assim, por uma questão de não cuidar da adesão, é de acabar toda a cadeia de gestão acima, não priorizando. Então foi bem impactante. Assim, quando a gente chegou lá e olhou aqui, meu Deus do céu. Mas então. É por isso que não deu certo. Ai, isso é importante também, não é? É aprendizado para todo mundo."</i></p>	<p>Os erros possibilitam ações de melhoria, como melhorar a comunicação para o público alvo. A comunicação assertiva ajuda no aprendizado.</p>	<p>RH-COM</p>	<p>Desafios para desenvolver novos líderes Lições aprendidas</p>
<p><i>"Vamos falar alguns números aqui numa escola de líderes de 10 colaboradores que foram selecionados. Talvez ao aproveitamento vai ser em torno de 70% ao final do programa 2 ou 3. 20%, 15%. É, ou talvez tenha até 30%. Não encaixou no papel, mesmo com o desenvolvimento ali, a gente acaba tendo um efeito colateral de pô, a gente oportunizou um bom operador e não chegamos um bom líder. Né? Ali a gente teve uma perda, mas eu acho que o programa ele merece e deve continuar, né? Nesse sentido mesmo. Mesmo com esse percentual de perda, porque ali, toda algo, a galera não é toda o time enxerga como... Opa, a empresa está enxergando mal a alguém, oportunizando. O crescimento de carreira do time operacional para o time de gestão não é não só atraindo pessoas de fora, mas também oportunizando deles. Então, fazer esse equilíbrio, oportunizado dentro e trazer a experiência ou trazer pessoas de fora para dar uma oxigenada. Isso faz sentido também. Encontrei um numa lembrança aqui um efeito, que acontece dentro do programa."</i></p>	<p>Existem colaboradores que querem ser líderes, mas não tem o perfil para atuar na função.</p>	<p>GER-UN</p>	<p>Desafios para desenvolver novos líderes</p>
<p><i>"A gente já teve modelos facultativo e a gente nota que o engajamento é menor. Né? E o último programa ele teve uma intensidade maior no sentido de promover o engajamento, não é? Então, foi a mais alta, a mais alta gestão. Foi o nosso CEO presidente, participando junto com a nossa diretoria da divulgação deste último projeto, que é para 100% da liderança de base, não é vítima operacional. E aí, com um discurso mais intenso, no sentido da importância. E o grau de investimento que a empresa estaria fazendo para aquele grupo mais no sentido da mobilização para mostrar o tamanho do impacto que é, não é promover um programa desse tamanho que, aí sim, não participação estaria sendo... É realmente um recado da liderança aí, não positivo, não é? Isso foi, foi legal, então não na imposição. Mas sim na mobilização, né? E fazer um movimento realmente, com toda organização, mostrando o grau de importância do trabalho, mas assim não na obrigação. Mas dando um peso maior na relevância do projeto."</i></p>	<p>Os erros possibilitam ações de melhoria, como melhorar a comunicação para o público alvo. A comunicação assertiva ajuda no aprendizado.</p>	<p>GER-UN</p>	<p>Lições aprendidas</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos textos das transcrições das entrevistas.

4.5.9 Ações de desenvolvimento da liderança bem-sucedidas

De acordo com as informações das entrevistas do NE, a empresa Bemetal tem implementado programas de desenvolvimento comportamental, desde 2015; e com o tempo, esses programas foram evoluindo a partir de erros e acertos.

Dentre as ações foram citadas: o programa de aprendizagem, o "Ser líder", a escola de liderança "Camisa 10" e o *Mentoring*. Nestes programas, os líderes de todos os níveis organizacionais são incentivados a participarem de cursos e formações externas para seu desenvolvimento pessoal e profissional, como a Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos, por exemplo, que tem as lideranças de nível estratégico como público-alvo.

A empresa também promove momentos de comunicação direta com a alta gestão, como o "Café com o Presidente", onde colaboradores, principalmente do nível operacional tem a oportunidade de participar de um café com o CEO da empresa para fazer perguntas diretamente para ele. Tem também o momento Inova que foca na divulgação de informações gerais para todos os níveis da organização. E está em andamento um trabalho de comunicação para divulgação das informações sobre a Participação nos Lucros e Resultados (PLR).

Além disso, há suporte psicossocial para líderes e suas equipes, com grupos e suporte especializado.

O quadro 39 mostra como foi realizado o embasamento para a categorização semântica nas unidades de contexto e as unidades de registro dos códigos.

Quadro 39 – Respostas dos entrevistados NE sobre ações de liderança bem-sucedidas

Unidade de contexto	Unidade de registro	Entrevistado	Códigos
<i>"Todos os nossos programas de desenvolvimento têm os é todos os programas de desenvolvimento, desde o programa de aprendizagem até o programa treine, passando pelo "Ser líder", passando pela escola que estamos fazendo agora, o "Camisa 10" da liderança, nós trabalhamos com programas de desenvolvimento comportamental desde 2015."</i>	Programas de desenvolvimento comportamental. Programa "Ser líder". Programa "Camisa 10". Programa Trainee	RH-GER	Ações para desenvolver a liderança Recursos para desenvolvimento
<i>"Foram várias etapas e vários aprofundamentos. Vários aprendizados sobre isso também, né? É vários amadurecimentos de como utilizar o desenvolvimento comportamental. Então, numa empresa onde ela tem um viés extremamente técnico, né? Onde é muito engenheiro? É onde a gente acredita, né? No processo."</i>	As lições aprendidas possibilitaram melhorar os programas com o passar do tempo para atender melhor cada público alvo.	RH-GER	Desafios para desenvolver novos líderes Estratégia organizacional
<i>"Nós falamos hoje, em 2023, de processos de desenvolvimento comportamental, onde a gente tem gerentes de unidades fazendo SBDG, que é a Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos."</i>	Programa SBDG para desenvolvimento de gerências.	RH-GER	Recursos para desenvolvimento
<i>"Temos gerente financeiro fazendo, olhando para o seu comportamento, vendo o impacto que estudar as equipes é outro nível. Que tu não vês na grande maioria das empresas, não é? Então é porque de fato, a gente colhe os frutos desse desenvolvimento, não é? Hoje, assim, olhando para a nossa trajetória enquanto gestão de pessoas, o quanto a gente evoluiu nessa conversa interna do como o comportamento, como até muito mais do que o técnico é bastante satisfatório, assim, olhar o quanto a empresa evoluiu e aprendeu e como a própria diretoria e o conselho validam esse processo do desenvolvimento comportamental."</i>	Ações de desenvolvimento comportamental em todas as áreas da organização.	RH-GER	Cultura organizacional Desafios para desenvolver novos líderes Estratégia organizacional

<p><i>“Nós temos trabalhado muito com os momentos Inova, não é? A gente sabe que o telefone sem fio às vezes não funciona. Há muitas etapas de níveis hierárquicos, né? O diretor fala para o gerente, que fala para o coordenador, que fala para o líder, chega distorcido lá na equipe. Então a gente tem a aumentar de agora até nós comentamos nessa questão virtual, favorece. Então nós temos aumentado as oportunidades do líder, ter a informação direto da fonte, digamos assim, evitando intermediários. O próprio café, com o presidente próprio. O momento Inova.”</i></p>	<p>Comunicação assertiva, Ação Momento Inova. Informação direto da fonte. Café com o presidente.</p>	<p>RH-GER</p>	<p>Novos recursos de informação</p>
<p><i>“Estamos estudando agora a questão do PLR, de trazer o líder para o momento do PLR com a gerência, então é diminuindo as etapas dos filtros que a gente tem até chegar na liderança. Não é para que eles entendam. Tem um contexto, uma visão sistêmica, um pouco mais ampliada.”</i></p>	<p>Comunicação assertiva. Melhorar o fluxo de informação para divulgar o PLR.</p>	<p>RH-GER</p>	<p>Novos recursos de informação</p>
<p><i>“Hoje do camisa 10, a gente tem uma etapa, então que é a identificação do perfil, conhecimento do perfil é devolutivo. Etapa dentro do desenvolvimento então, desse desenvolvimento dos líderes dentro do “Camisa 10”, que é como gerenciar esses gatilhos emocionais, né?”</i></p>	<p>Camisa 10 tem ação para identificar o perfil da liderança operacional.</p>	<p>RH-GER</p>	<p>Grupos de trabalho Recursos para desenvolvimento</p>
<p><i>“Além disso, a gente tem também um apoio psicossocial da empresa, onde a gente fez e aí fez, né? Grupos, então com os líderes. Para dizer o que a empresa oferece também de apoio psicossocial para esses líderes, tanto para ele como para as equipes, porque às vezes eles também não sabem onde buscar esse apoio, né? Não são psicólogos, obviamente, percebem coisas que não sabem lidar, podem buscar esse apoio lá no psicossocial. Então a empresa também tem esse suporte. Além do desenvolvimento, né? Então tem um apoio mais focado para esse lado. É socioemocional no caso do líder.”</i></p>	<p>Programa psicossocial e psicoemocional para dar suporte aos líderes e suas equipes.</p>	<p>RH-GER</p>	<p>Apoio psicossocial</p>
<p><i>“foram os 3 primeiros ciclos da escola de líderes. A gente fazia um treinamento, um programa de desenvolvimento preventivo, não é? Então, a gente desenvolvia as pessoas antes, deixava elas no banco de talentos e quando surgiu uma oportunidade eu já tinha uma pessoa ali semi pronta. Daí esse programa, ele durava assim, quase uma era quase que um trainee. Só que um focado na liderança operacional. Então ele acaba sendo interinamente comportamental, treinando de ferramenta, e ele tinha todo de um cronograma de aplicação prática disso com uma equipe durante ali.”</i></p>	<p>Programa de liderança para criar um banco de talentos internos para o nível operacional.</p>	<p>RH-COM</p>	<p>Ações para desenvolver a liderança Estratégia organizacional Recursos para desenvolvimento</p>
<p><i>“A outra questão é o Onboard, que está sendo todo revisto. É que é isso, assim vai. A pessoa foi promovida. Não é que eu faço agora? Se você quer visto? Não é o que eu faço agora? Sim, então é. Está sendo todo revisto, inclusive aí revisado a questão das políticas que lá na UCB ainda está bastante defasado. Tem várias coisas que a gente já atualizou, então o time do Matias tá correndo aí pra fazer essa atualização.”</i></p>	<p>Universidade Corporativa – Programa Onboard para desenvolvimento e aprendizagem on-line, que está em atualização.</p>	<p>RH-COM</p>	<p>Recursos para desenvolvimento</p>
<p><i>“O mentoring agora foi lançado, acho que a outra estratégia bacana assim, então eu por exemplo, lá me inscrevi para mentoring de carreira, liderança, comunicação. Então se por ventura tiver um líder que tenha interesse em fazer o mentoring comigo, eu posso fazer se atendimento aí durante o ciclo. Então vai ter ali um. Mais que uma desenvolvendo personalizado, né? Que é uma troca bastante assim. Em alguns momentos, ele, esse, esse programa ele já rodou e foi descontinuado também em 2020, por conta da pandemia. Mas ele é fantástico assim, porque é algo que, de fato, a ideia é que cada vez ele se torne mais orgânico, né? Que a gente não precisa abrir um ciclo que seja uma coisa muito natural assim, né? Tem mentoring. Eu posso contratar um mentor da minha preferência. Para buscar desenvolvimento. E trocar experiência em alguma questão que eu queira. Hoje eu acho que essas seriam as 3. 3 vias assim e a gente tem e obviamente, daí o PDI, junto com o gestor.”</i></p>	<p>Programa de Mentoring, onde lideranças internas atuam como mentores de novas lideranças.</p>	<p>RH-COM</p>	<p>Recursos para desenvolvimento</p>

<p><i>"No último ano ou já concluindo o programa de estágio tem nos dado também bons líderes ao longo dessa jornada. Um pouco de oportunismo, dentro de casa, programa de estágio e também o programa trainee, que aí é um processo seletivo de pessoas, aí com maior maturidade, né? Já com tempo de formação, também traz um papel de liderança externa. E a BEMETAL também, ela não fecha as portas para a experiência interna, né? A gente também equilibra isso para fazer essa oxigenação de toda a equipe de liderança. É tanta experiência externa, programa de líder, programa de estágio, programa trainee isso tudo são vertentes que tem nos dados subsídios de novos líderes nessa preparação de novos líderes. Eu tenho um exemplo, né? Um case de um estagiário. Então ele. Ele entra por um programa de estágio, ele faz todo o "job rotation", ele participa da escola de líderes, ele vira um líder de produção em 1 ano, ele consegue já ter uma performance importante que ele vai para a cadeira de supervisor, né? No segundo ano de uma área não é menor, com menos complexidade e atua muito bem. E aí faz uma carreira de supervisor. Então, são vertentes importantes aí que vem da vem dando certo. É, então são bons exemplos aí que a gente tem usado"</i></p>	<p>Programa de estágio, para dar oportunidade para universitários atuarem na empresa. Programa Trainee, para desenvolver novas lideranças com captação externa de candidatos.</p>	<p>GER-UN</p>	<p>Recursos para desenvolvimento</p>
---	---	---------------	--------------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos textos das transcrições das entrevistas.

4.5.10 Considerações finais do NE sobre liderança

Nas considerações finais, os entrevistados do NE destacam a necessidade de a organização avançar ainda mais no desenvolvimento comportamental das lideranças.

Principalmente nos níveis operacionais, a fim de auxiliá-los a desenvolver sua inteligência emocional e a comunicação assertiva, como forma de serem cada vez mais preparados para atender as demandas diárias da função, a qual exige que tenham habilidade para fazer a gestão da produção, além de solucionar conflitos internos da equipe e com as áreas de suporte que podem surgir a atrapalhar o atendimento das demandas diárias.

Destacam também a necessidade de a organização evoluir também nos temas de suporte psicossocial e diversidade, como forma de auxiliar no equilíbrio no atendimento das demandas das pessoas, promovendo o bem-estar dos colaboradores em relação aos processos e resultados, que garantem o sucesso da empresa.

O quadro 40 mostra como foi realizado o embasamento para a categorização semântica nas unidades de contexto e as unidades de registro dos códigos.

Quadro 40 – Respostas dos entrevistados NE sobre a necessidade de avanços

Unidade de contexto	Unidade de registro	Entrevistado	Códigos
<p><i>"é o que nós precisamos evoluir, então, assim nós estamos, comentei contigo toda a nossa trajetória em relação ao desenvolvimento comportamental, né? Eu acho que o próximo passo é essa questão do gerenciamento das emoções, né? Porque nós sabemos que tem um impacto bastante grande."</i></p>	<p>Trajetória de desenvolvimento comportamental. Gerenciamento das emoções - Inteligência emocional</p>	<p>RH-GER</p>	<p>Inteligência emocional Pilar pessoas</p>

<p>"É na saúde física e mental aí dos colaboradores, inclusive a minha dissertação. Foi nesse aspecto e o aspecto do líder ele pesa bastante, porque o líder ele é sim, o representante da empresa, mas ele é um ser humano, então nós não podemos esquecer disso daí. Por vezes a gente cobra também coisas que o próprio líder não está sabendo gerenciar em si mesmo. Então, esse apoio, para o líder, é um apoio importante. Cometei desse apoio psicossocial. E devemos evoluir mais para esse lado da humanização da liderança. Da questão de que o líder, ele precisa estar bem com ele mesmo. Tem que ter consciência de que vai ser cobrado. Faz parte do papel dele. Ele tem entregas diárias para fazer, resultado para trazer e entregar. Mas apesar disso, ou inclusive com isso, ele vai fazer isso através das pessoas. "</p>	<p>Suporte psicossocial para a liderança. Estimular o autoconhecimento da liderança. Liderança mais humanizada. Inteligência emocional para gerenciar a parte pessoal e as entregas que a equipe precisa fazer através do engajamento da equipe.</p>	<p>RH-COM</p>	<p>Apoio psicossocial Construir relacionamentos Papel do líder Pilar pessoas Trabalho em equipe</p>
<p>"Então, é como gerenciar essas emoções, como trabalhar com a diversidade é outro ponto que nós estamos trabalhando bastante na empresa aqui ainda, não chegou, talvez, é da forma tão abrangente como a gente gostaria que chegasse na liderança operacional, né? Então, a questão da diversidade também e é um dos pilares que a gente precisa, vai precisar mexer nos próximos tempos. Então, como desafio da empresa em relação à liderança, eu acho que ficou esses: essa questão do gerenciamento psicossocial e a questão da diversidade."</p>	<p>Gerenciar as emoções - Inteligência emocional. Fortalecer a promoção da diversidade.</p>	<p>RH-COM</p>	<p>Estratégia organizacional Mudanças da estrutura organizacional Valores organizacionais</p>
<p>"É, é uma. Eu acho que uma última coisa assim que eu acho que eu não falei antes e eu acho que. É um troço que faz diferença, é o quanto o líder ele precisa ter um pouquinho de paciência na real. Logo que ele vira assim, porque. Tá no início, é difícil, é difícil. A equipe não, não respeita, sempre vai ter alguém que vai estar fazendo birra, ou tentando boicotar, é isso é normal, é comportamento de grupo, né? Vai ter aqueles que vão se juntar e vão ser super a favor a você e vai ter aqueles que vão se juntar e vão ser contra e jogar contra. É, vai ter gente que vai dar vontade de pegar, chamar numa sala e dizer umas verdades. É tudo do processo assim. É tudo bastante natural. Eu acho que todo gestor acaba passando por isso. Só que quando a gente está ali na liderança de base, é muito fácil olhar e dizer assim, cara, mas não era isso que eu estava pensando, não, o que era ser gestor? Acho que essa paciência inicial é conseguir formar o time para influenciar as pessoas e é algo que precisa ter, porque no início é realmente é de deixar a gente doido. Ai assumiu uma equipe nova. Meu Deus, por onde eu começo? Porque parece que não fecha. Sempre tem pessoas que ficam com uma antipatia desde o início. Eu acho que paciência, resiliência para conseguir suportar a fase inicial, algo bem importante é não desistir logo que se depara com o primeiro entrave."</p>	<p>Inteligência emocional e resiliente para atuar como liderança. Aprender a influenciar a equipe. A liderança iniciante precisa seguir o processo para se desenvolver corretamente e ganhar confiança.</p>	<p>RH-COM</p>	<p>Construir relacionamentos Desafios para desenvolver novos líderes Diferentes níveis de qualificação da liderança Resiliência</p>
<p>"é a liderança, sempre com um papel fundamental. Dentro das pessoas com negócios, porque é um papel que tem que fazer o equilíbrio. De novo no meu no início. Eu trabalho até das pessoas com o resultado, não é transformar isso tudo num benefício."</p>	<p>A liderança precisa equilibrar as demandas de gestão de pessoas e de resultados.</p>	<p>GER-UN</p>	<p>Liderança Resultados</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos textos das transcrições das entrevistas.

O quadro 41 mostra a síntese das palavras-chave das respostas dos entrevistados do NE.

Quadro 41 – Síntese de palavras-chave nas respostas do NE

	Tópicos	Palavras chave
1	Visão de liderança	Influenciar; Alcançar; Objetivos; Estratégias
	Papel do líder	Representar a empresa; Ser exemplo; Responsável; Fazer acontecer.
2	Como a organização define liderança	Influenciar; Gerir; Gerar resultado; Metas; Indicadores; Gestão de Pessoas; Segurança; Visão estratégica; Conhecimento.
3	Características que a organização espera de seus líderes	Construir relacionamentos; Influenciar pessoas; Visão sistêmica; Comunicação eficaz; Inteligência emocional.

4	Valores esperados dos líderes em seu comportamento	Valor Clientes; Valor Pessoas; Valor Resultados; Valor Sustentabilidade; Comprometimento; Protagonismo; Diversidade; Promover Segurança; Ser exemplo.
5	Alinhamento do perfil da liderança com as características e valores esperados	Imaturidade para gerir conflitos; Dificuldades para criar vínculos; Não compreender a estratégia da empresa; Decisões focadas em resultado.
6	Visão sobre comunicação e inteligência emocional na liderança	Reestruturação; Mudanças; Gargalos de comunicação das lideranças; Falta habilidade de inteligência emocional.
7	Alinhamento do perfil da liderança com as expectativas da organização.	Revisão de competências; Capacitação das lideranças de todos os níveis.
8	Ações de desenvolvimento de lideranças que tiveram falhas.	Aprender com os erros; Não envolver a alta gestão; Falha de comunicação; Falha no alinhamento de expectativas.
9	Ações de desenvolvimento bem sucedidas	Melhoria contínua; Comunicação Assertiva; Desenvolver a habilidades comportamentais das lideranças (comunicação e inteligência emocional).
10	Considerações finais sobre liderança	Focar no desenvolvimento comportamental; Desenvolver as habilidades de inteligência emocional e comunicação no NTO; Evoluir no tema de assistencialismo e diversidade.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos textos das transcrições das entrevistas.

4.6 Convergências e divergências entre os NTO e NE

Após finalizar as análises de conteúdo das entrevistas realizadas com as lideranças dos NE e NTO, tornou-se possível identificar os pontos de convergência e divergência entre a organização e as lideranças da Unidade de Negócios Rodoviário em relação ao tema geral liderança, inicialmente explorando os temas: o papel do líder, características e valores, recursos disponíveis para exercer a função de liderança que já estavam roteirizados no questionário criado para as entrevistas.

Durante a análise, outros temas mostraram relevância, como: impacto das áreas de suporte, comunicação, inteligência emocional, sentimento de dono e visão sistêmica, os quais também serão abordados na sequência.

Isso possibilitou desenhar um contexto descrito com base na visão da organização em relação a visão das lideranças e vice-versa.

4.6.1 Comparação das análises sobre liderança e o papel do líder

As questões utilizadas para explorar esse tema foram: “*Defina liderança e o papel do líder*” e “*Como a organização define liderança*”, sendo utilizadas nos questionários de nível estratégico e de nível tático e operacional.

Ao comparar o resultado das análises de conteúdo, foi possível identificar convergência na construção da definição de liderança, onde sentenças utilizando verbos como: liderar, conduzir, influenciar e motivar foram muito utilizadas,

embasando e dando significado dentro dos contextos descritos nos relatos dos entrevistados, conforme mostram os trechos a seguir:

NTO: “Eu tenho que. . . Eu acho que é a própria concepção da palavra, né? A liderança quem lidera, né?” – COOR2 – Questão 1.

NTO: “Habilidades para motivar pessoas e influenciar elas, né?” - COOR1– Questão 1.

NTO: “Consegui guiar as pessoas, alcançar o objetivo comum. Isso eu considero como liderança” – Líder 3 – Questão 1.

NTO: “Liderança, eu vejo como. A capacidade de a gente conseguir trazer o time para jogar conosco ali no dia a dia para fazer as entregas, não é?” – Líder 5. – Questão 1.

NE: “Mas o papel da liderança hoje, ele é de influenciar as pessoas, de conectar a estratégia da empresa com o que o colaborador está é, está buscando.” – RH-GER. – Questão 1.

NE: “O líder hoje na empresa, ele tem como responsabilidade, então fazer ou facilitar com que a equipe cumpra, os processos das determinadas áreas, não é? – RH-GER – Questão 2.

Em relação ao papel da liderança também houve convergência no sentido da figura do líder como indivíduo e suas responsabilidades ao exercer a liderança dentro do contexto organizacional, sendo visto como o representante da organização, conforme mostram os trechos a seguir:

NTO: “Liderança para mim, é a questão de liberar, não é de. A dele tem uma representatividade também com a empresa, não é? A gente faz a representatividade da empresa também nessa questão de liderar, né?” – Líder 8 – Questão 1.

NTO: “O líder é como isso é um representante deles, não é? Então. Temos que passar ali os valores, há. . . seguir com que mantenha o perfeito entre os colaboradores.” Líder 5 – Questão 2.

NTO: “Eu tenho pra mim que o líder como, como o próprio nome diz, ali a gente. É meio que, de fato, um representante da organização. Primeiro, no primeiro momento, a gente está ali representando a organização perante o grande grupo.” – Líder 2 – Questão 1.

NE: “Tem o papel do líder para nós. . . É responder, então, pela produtividade. Responder pelas entregas, gerir o negócio da sua área, só as suas entregas diárias, né? Garantir aí o atendimento de indicadores de gestão de pessoas, garantir a segurança.” – RH-GER – Questão 2.

NE: “Então, é um papel de fato de representação institucional, onde ele precisa influenciar as pessoas para que as pessoas atinjam os objetivos da empresa” – RH-COM – Questão 1.

O papel do líder compreende também o de ser o exemplo para equipe, devendo atuar com o objetivo de unir e direcionar, dar suporte a equipe para realizar as atividades diárias, como mostram os trechos a seguir:

NTO: “Bom. O papel do líder é dar suporte, estar presente, né? É dar um suporte para que a produção tenha as condições necessárias para produzir. . .” – Líder 1 – Questão 1.

NTO: “Líder é uma pessoa referência. Que tá ali, para ajudar, para que tem que entender também do processo. Mas que está ali para ajudar a pessoa, colaborador, funcionário” – Líder 7— Questão 1.

NTO: “A minha visão de liderança, não é eu como eu, como eu enxergo que tem que ser conduzido nosso papel ali na produção é ser um Farol, né? Porque o pessoal sabe, sabe trabalhar, sabe o que fazer. Sabe como fazer, né? Só que tem que ter um rumo, tem que ter um norte, então na mesma forma do navio, um cara sabe navegar ou no marinheiro, sabe? O Capitão sabe, só que tem que ter um norte, né? Então é eu vejo.” – Líder 4– Questão 1.

NTO: “Então, eu acho que. Buscar resultados não é através. É do engajamento das pessoas.” – Líder 6 – Questão 2.

NE: “Bom, a Bemetal tem trabalhado, como uma gestão de pessoas, realmente nesse modelo do exemplo. Nesse exemplo de responsabilidade no papel de atuar com as pessoas.” – GER-UN – Questão 2.

NE: “Com a definição de liderança, o hoje em tempos modernos, aí tem o visto, o papel das lideranças como sendo um papel exemplar para base, né? De seguir como como exemplo. E seguindo como exemplo, ele tem uma bagagem, não é?” – GER-UN. – Questão 1.

O papel do líder também é zelar pelo desenvolvimento profissional dos colaboradores de sua equipe através da aprendizagem e capacitação, como mostram os trechos a seguir:

NTO: “A gente está sempre procurando a aperfeiçoar, né? Conhecimento, principalmente de processo de no dia a dia, ali, para poder estar sempre ajudando eles da melhor forma, porque eles são quem realiza, eles são quem fazem acontecer.” – Líder 2 – Questão 1.

NTO: “Sempre fazer com que consiga trazer pessoas para ser serem sempre os multiplicadores. Sempre, então, no caso. Trazendo a equipe junto, ensinando, aprendendo” – Líder 10 – Questão 1.

NTO: “E que tem como foco. Ajudar as pessoas. Ou melhorar o processo delas? Para elas, evoluírem dentro das ideias de cada função de cada pessoa.” – Líder 7– Questão 1.

NTO: “Então, a gente busca ganhar conhecimento, no dia a dia, né? Para poder contribuir em todas as áreas” Líder 4– Questão 1.

NTO: “A visão da organização. A organização também espera, não é? É é enxerga no líder. A questão do de fazer a gestão dos recursos em busca de resultado, né? Fazer uma boa gestão é motivando as pessoas, engajando é influenciandoas de forma positiva, né? A buscar um resultado positivo, melhorando a sua produtividade, criando um ambiente agradável para as pessoas trabalharem, né?” – COOR1 – Questão 2.

NE: “Então, ao mesmo tempo que a gente fala de atingir objetivos da empresa, a gente também está falando de desenvolver essas pessoas para que elas cresçam, para que elas se desenvolvam pessoal e profissionalmente.” – RH-COM – Questão 1.

NE: “Bom, liderança para mim, não é? É um conjunto de habilidades que uma pessoa necessariamente precisa ter, não é? Habilidades para motivar pessoas e influenciar elas, né?” – RH-COM - Questão 1.

E a soma de todos os atributos e responsabilidades que vem junto com o ato de exercer a liderança tem o objetivo de gerar resultados positivos para a organização.

Neste aspecto existe convergência também, no entanto, ao comparar as análises, nota-se que nos níveis tático operacional, fica a percepção de que o viés de foco no resultado fica mais aparente, pois mesmo quando o relato é promover a união da equipe, influenciar, guiar ou promover o desenvolvimento do colaborador, fica aparente um sentimento focando o aumento da eficiência para atingimento do resultado e nem tanto para o bem-estar do colaborador, como mostram os trechos a seguir:

NTO: “O papel do líder, ele é, é gerar resultado com os recursos que ele tem, não é? É usando essas estratégias aí, motivando as pessoas, direcionando acompanhando, né? Fazendo a gestão dos recursos, os recursos humanos e os recursos técnicos, que são as máquinas, né?” – COOR1– Questão 1.

NTO: “Liderança é a questão de unir, né? A diretriz, o norte da empresa. Vamos pensar assim, não é? Então, as ações de uma equipe de um grupo, de uma empresa. Em prol de um resultado, então acho que é isso que. Vamos dizer, é o que definiria como liderança num papel corporativo, né?” – COOR2 – Questão 1.

NTO: “Meu trabalho é um. É um objetivo, é um resultado” – COOR2– Questão 1

NTO: “Tentar desenvolver essas pessoas para que elas tenham um crescimento, para que elas tenham um desenvolvimento profissional, desenvolvimento de carreira, e tudo isso atendendo as demandas diárias que a gente tem, de produção, as demandas produtivas.” – Líder 1– Questão 1.

NTO: “Capacidade, então, engajar o pessoal para. Para fazer o resultado” – Líder 5 – Questão 1.

NTO: “Conduzir guiar pessoas grupo de pessoas a. Em busca de algum resultado, não é? Atingir metas e resultados. . .” – Líder 6 – Questão 1.

NTO: “eu acho que liderança é conduzir uma equipe com sabedoria. Para que você tenha um resultado. É desejado pela organização. Também o resultado desejado por cada participante da equipe.” – Líder 11 – Questão 1.

NTO: “O como lá liderança, hoje ela está voltada a atender os objetivos da empresa, não é através da matéria humana que se tem, né? Com compilando, com, digamos assim, a tecnologia. Independente da empresa hoje. É a busca pelos objetivos e resultados.” – Líder 6 – Questão 2.

NE: “Lá voltando, o papel do líder com as pessoas, com a responsabilidade do resultado e aqui estão entendendo da parte técnica e visão sistêmica do negócio, sabendo que está entregando para uma montadora, né? A responsabilidade de entregar para a montadora.” – GER-UN – Questão 2.

NE: “Bom, liderança para mim, não é? É um conjunto de habilidades que uma pessoa necessariamente precisa ter, não é? Habilidades para motivar pessoas e influenciar elas, né?” – RH-COM - Questão 1.

Não é que o nível estratégico não destaque a necessidade de gerar resultados positivos, más é que os conteúdos das análises mostram maior ênfase no processo focado nas pessoas e a atenção que se deve dar a forma de condução dos processos, como mostram os trechos a seguir:

NE: “Mas o papel da liderança hoje, ele é de influenciar as pessoas, de conectar a estratégia da empresa com o que o colaborador está é, está buscando. Ele tem um papel de desdobrar tanto a estratégia da empresa, né? Para converter aí na operação do colaborador. Eu poder influenciar para que essa estratégia faça parte do dia a dia do colaborador, não é” – RH-GER – Questão 1.

NE: “É um papel de influência. É, e aí falando um pouquinho dessa questão do papel do líder, né? À BEMETAL, ela seleciona líderes para que eles representem a empresa. Então, é um papel de fato de representação institucional, onde ele precisa influenciar as pessoas para que as pessoas atinjam os objetivos da empresa” – RH-COM – Questão 1.

NE: “Tá, mas não só isso, porque é a gente também tem um viés social que é muito grande. Então, ao mesmo tempo que a gente fala de atingir objetivos da empresa, a gente também está falando de desenvolver essas pessoas para que elas cresçam, para que elas se desenvolvam pessoal e profissionalmente. Então acho que são esses 2 aspectos que englobam aí o papel do líder.” – RH-COM – Questão 1.

NE: “Com a definição de liderança, o hoje em tempos modernos, aí tem o visto, o papel das lideranças como sendo um papel exemplar para base, né? De seguir como como exemplo. E seguindo como exemplo, ele tem uma bagagem, não é? Ele precisa de um pacote de uma de um pacote de ferramentas. Então eu chamaria de o pilar das pessoas, não é? E o Pilar do resultado é, consideraria nesse sentido, não é para o trabalho que ele tem que fazer com a equipe e com os colaboradores, mas também o equilíbrio com o resultado, né? Alcançar resultado através das pessoas com as pessoas, né? Isso seria para mim hoje uma definição minha de liderança” – GER-UN – Questão 1.

NE: “Então o papel do líder nesse sentido, dessa transformação do uso das pessoas para alcançar meus resultados.” – GER-UN – Questão 1.

NE: “O líder hoje na empresa, ele tem como responsabilidade, então fazer ou facilitar com que a equipe cumpra, os processos das determinadas áreas, não é?” – RH-GER – Questão 2.

Assim, a partir da comparação das análises da visão estratégica da empresa em relação à percepção das lideranças, é possível sintetizar o conceito de liderança como:

“A capacidade de exercer influência em um grupo de pessoas para trabalharem como uma equipe em busca de um objetivo comum”.

É uma definição que corrobora com a capacidade de influência que a liderança deve ter, de acordo com Cerrutti (2023), Stogdill (1950); Fernandes, Siqueira; Vieira (2014) e Berngamini (1994)., mas, voltada para o estilo transacional, pois destaca a importância do resultado a ser alcançado, deixando o sentido mais focado na burocracia, pois existe uma “entrega” para ser feita.

Já a síntese do papel do líder é:

“Ser o ator responsável por exercer a liderança diante de uma equipe de pessoas, dentro de um contexto organizacional, atuando como representante dos interesses da organização, ao mesmo tempo que tem a responsabilidade de fazer a gestão dos recursos disponíveis e de promover o engajamento e desenvolvimento dos colaboradores da equipe, a fim de atingir as metas e objetivos organizacionais”.

A síntese do papel da liderança apresenta mais características transacionais, pois destaca o papel do líder como representante da organização que precisa garantir que um conjunto de regras seja cumprido (burocracia) pela equipe a fim de alcançar o resultado (Marins, 2021, p. 33). Onde o estilo autoritário de Goleman (2015, pp. 34-35) ou liderança contingencial (Almada; Policarpo, 2016, p. 12) também se mostram mais próximos.

É importante destacar que na liderança transacional não significa que a liderança não estará próxima dando suporte ao time, o que ocorre é que o foco desse acompanhamento está no sentido de garantir que as demandas passadas para a equipe sejam, efetivamente, cumpridas e no prazo, o foco está no desenvolvimento dos processos e não nas pessoas (Bass, 1985). Diferente do que ocorre no estilo

transformacional que foca em uma interação maior entre líder e liderado a fim do desenvolvimento dos liderados (Pereira, Santos; Laurini, 2022; Bass, 1985).

4.6.2 Comparação das análises sobre as características e valores das lideranças

As questões utilizadas para explorar as características e valores organizacionais que a liderança deve apresentar e ou desenvolver durante a jornada da liderança, para o nível tático e operacional foram:

- 3 - Quais são as características e valores que a organização espera de você como liderança?
- 4 - Quais são os valores que a organização espera que você incorpore como liderança em sua trajetória dentro da organização?

E para o nível estratégico foram:

- 3 - Quais são as características essenciais que a organização espera de seus líderes?
- 4 - Quais são os valores e que a organização espera que seus líderes incorporem em seu comportamento?

Valores organizacionais são “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a condutas ou metas organizacionais desejáveis, que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou ambos” (Tamayo; Borges, 2001, p. 343).

A Bemetal possui quatro valores que considera balizadores essenciais dentro de sua estratégia organizacional e conseqüentemente referência para suas políticas de desenvolvimento e orientação das lideranças e são a visão do NE, os quais são:

- **Clientes:** que são a razão da existência da organização.
- **Pessoas:** pois são as pessoas que fazer a organização funcionar em todos os níveis.
- **Resultado:** pois é a forma de garantir a longevidade da organização.
- **Sustentabilidade:** pois entendem que devem construir um negócio ético, inclusivo, social e ambientalmente responsável, que deixe um legado para as próximas gerações.

NE: “É, hoje nós temos então, como valor principal, as pessoas, os clientes, a sustentabilidade. . . Pessoas, clientes, [. . .]” sustentabilidade, resultado, mas obviamente que isso se traduz, então, não é? Esse é os valores da organização como um todo. Então os gestores têm que estar focando nisso. “- RH-GER – Questão 4.

E ao comparar os resultados das análises, tendo como referência os quatro principais valores organizacionais mencionados, como referência, foi possível identificar convergência no sentido de que os valores são compreendidos como elementos importantes na construção do perfil da liderança, pois atuam como balizadores das ações do indivíduo durante sua atuação como liderança dentro da organização, sendo que as ações dos indivíduos também são influenciadas por suas características pessoais.

NTO: “Eu li uma frase que diz assim, ó, “os valores estão presentes no nosso dia a dia”, não é? De ambos nossos movimentos, então a empresa espera que eu me embase nos valores que ela sustenta nos meus movimentos diários, né? Todos os movimentos que eu fizer aqui dentro precisam estar alinhados com os valores da empresa. Então eu acho que é isso que a empresa espera de mim, gestor” - COOR1 – Questão 4.

NE: “Mas nós estamos trabalhando bastante nos últimos 2 anos, a questão do valor pessoas, a questão do comprometimento, o protagonismo das pessoas, mas também da diversidade, da questão, do respeito a questão da segurança. São valores que o gestor precisa ter. Aí consigo, né? Para atender todos os demais requisitos do cargo.” RH-GER – Questão 4.

4.6.2.1 Valor: clientes

Ao considerar que os clientes são a razão de uma organização existir entende-se que esse valor deve ter sua importância reconhecida e clara para as lideranças quando o tema de uma conversa forem os valores da organização.

No entanto, após a análise de conteúdo das questões relacionadas aos valores, considerando o código “*Valor do cliente*”, foram feitas poucas menções diretas sobre o cliente, que deseja a qualidade em seus produtos e a pontualidade na entrega, como valor para a organização de forma mais direta no nível tático operacional, como mostram os trechos a seguir:

NTO: “É os valores que a nossa organização está embasada, é atender os clientes. O primeiro valor, é os clientes. Se não tiver cliente, como a gente tem uma empresa prestadora de serviço é não faz sentido, então não tem produto próprio, né?” - COOR1 – Questão 3.

NTO: “Pra tirar produção, qualidade, qualidade, é o principal também. E a pontualidade, né? Para que ela também esteja, né? Tenha um papel no mercado, porque ela também para os clientes. Ela também repassa essa qualidade, os valores. Tudo na hora do cliente” - Líder 10 – Questão 3.

E da mesma forma, no nível estratégico, o valor cliente é comentado, conforme trechos a seguir:

NE: “Está intrínseco aqui, mas já aprofundando um pouco mais também, não é? Nós temos um outro aspecto, como nós não temos um produto próprio, então, para nossa empresa, acho que é bastante relevante a questão da gestão, da mudança, né?” - RH-GER – Questão 3.

Em relação ao Valor Clientes, de forma subliminar, todas as ações da organização são em função dele, entretanto, ao considerar que a empresa “não possui um produto próprio” (RH-GER, Questão 3), o valor cliente deveria estar mais presente nos relatos dos entrevistados devido a sua importância para a organização.

As análises mostraram que existe divergência em relação a divulgação e clareza da importância do cliente para a organização de forma que o valor cliente esteja presente nas rotinas diárias.

Onde no nível operacional, mostra-se atuando sem demonstrar ter a visão do valor cliente efetivamente. E que o nível estratégico entende que esta questão já está consolidada na mente das lideranças.

NE: “Os 4 valores dela e assim, obviamente que esses não vou nem citar porque eles são quase que óbvios assim, mas é para qualquer funcionário.” - RH-COM – Questão 4.

4.6.2.2 Valor: pessoas

Existe convergência ao considerar o valor pessoas e os resultados obtidos na análise de conteúdo, onde se destaca o ato de construir relacionamento e sua importância em relação a convivência em grupo, onde a comunicação contribuiu para o desenvolvimento da equipe de trabalho e conseqüentemente na construção de um bom ambiente de trabalho. Os trechos a seguir auxiliam a embasar a base semântica da análise:

NTO: “É as pessoas, é o outro valor bem importante, não é sem as pessoas também. Não faz sentido uma organização.” – COOR1 – Questão 3.

NTO: “Então, criar, pensar um engajamento através de um de boas relações de trabalho, algo nesse sentido.” – COOR2 – Questão 3.

NTO: “Passar para o time de todos os valores que a empresa possui que é respeito à diversidade,” – Líder 4 – Questão 3.

NTO: ‘Dessa forma, tornar o ambiente ali o mais harmonioso com as melhores entregas, produzindo com qualidade. Vejo isso.” Líder 5 – Questão 3.

NTO: “A gente tem que evoluir. Na questão de como tornar o nosso ambiente de trabalho. Que a gente consiga fazer as melhores entregas. Sendo bom para o colaborador também.” – Líder 5 – Questão 3.

NTO: “no decorrer ali da do papel de liderança. A gente tem que evoluir. Na questão de como tornar o nosso ambiente de trabalho. Que a gente consiga fazer as melhores entregas. Sendo bom para o colaborador também.” – Líder 5 – Questão 3.

NTO: “Eu acho que a empresa, ela é muito voltada para área pessoal também, ela valoriza. Valoriza os colaboradores.” – Líder 7 – Questão 3. “É preciso saber como andar, é ouvir, orientar os colaboradores.” – Líder 8 – Questão 3.

NE: “Buenas. Acho que a primeira delas é a questão do relacionamento interpessoal. Isso é uma questão fundamental para ser líder, para ser gestor, precisa ter essa veia de relações com pessoas muito forte, né, para assim saber estabelecer um diálogo, saber conduzir aí. É conversas que nem a gente fala, são conversas difíceis, são conversas necessárias, né? Por vezes é a questão toda de criação de vínculo com as pessoas. Eu acho que isso é bem importante. Essas habilidades interpessoais são uma coisa que a gente sempre avalia, é a outra questão, é você.” – RH-COM – Questão 3.

NE: “Conseguia e ser uma pessoa influente, não é, então, fazer com que as pessoas façam as coisas da forma como você quer? Sim, né, e não de uma forma forçada ou utilizando de pressão ou utilizando de questões relacionadas à coerção. Mas, de fato, pelo relacionamento, não é pela veia, é da educação, enfim.” – RH-COM – Questão 3.

NE: “Nós temos um viés bastante relevante na empresa em relação à construção de relacionamentos, então a gente acredita, né? Naquela, na cultura, mais da responsabilização do que propriamente do, “manda quem pode, obedece quem precisa”. Então o construir relacionamentos, o gerar resultados, ser flexível, que são as nossas competências essenciais na empresa.” – RH-GER – Questão 3.

No valor pessoas, o comprometimento e a responsabilização também se mostraram importantes para garantir o engajamento da equipe com as entregas que devem ser realizadas.

NTO: “Para trabalhar na organização e que eles estão ali para vestir a camisa e. E fazer da melhor forma possível.” – Líder 2 – Questão 3.

NTO: “Pra tirar produção, qualidade, qualidade, é o principal também. E a pontualidade, né?” – Líder 10 – Questão 2.

NTO: “Ela espera de mim como líder, eu acho, como liderança é que que a pessoa seja comprometida”. Líder 3 – Questão 3.

NTO: “A Eu Acredito que espera assim, uma responsabilidade não é Entrevistador exemplos, não é uma. Comprometimento com a organização.” – Líder 11- Questão 3.

NTO: “É importante destacar, ética, não é? A ética, é importante. Eu acho que era a ética, é o principal”. – Líder 8 – Questão 3.

NTO: “Eu acho que eu ser mulher ética,” – Líder 1 – Questão 4.

NTO: “Sim, a empresa, ela tem um. Até posso citar aqui um slogan, né? Que é “gerar prosperidade, conectando pessoas e tecnologia”, mas isso ele. Isso que esse slogan ele engloba, então a honestidade, a ética, o respeito, né? O senso de justiça. E é isso que a empresa espera justamente nesse resumo do slogan. Ele engloba tudo isso.” – Líder 9 – Questão 4.

NE: “É bem fundamental que a pessoa que esteja no papel de liderança é entenda em qual contexto que ela está. É, e como que ela contribui para algo maior.” – RH-COM – Questão 3.

O desenvolvimento e a valorização dos colaboradores também são compreendidos como ações importantes para o sucesso da organização, pois colaboradores capacitados tendem a ter maior produtividade.

NTO: “A em relação a pessoas é sempre como eu comentei de primeiro momento, engajar as pessoas que o que a gente sente quer rotatividade de pessoas é sempre qualificar as pessoas a trazer bons operadores para se manter na linha, retendo conhecimento.” – Líder 10 – Questão 3.

NTO: “Acho que seria uma gestão de forma informativa e sempre respeitando os colaboradores, sempre dando mostrando para eles a real importância que cada um deles tem pro time dentro do time e na organização como um todo.” – Líder 2 – Questão 3.

NTO: “A conseguir criar para ele também é uma perspectiva de evolução. Ali no, na função dele. Mostrando, por exemplo, plano de carreira, o que que ele está, o que ele precisa evoluir.” – Líder 5 – Questão 3.

NTO: Antes de ser um colaborador, antes de ser um registro, é uma pessoa, então a gente tem que entender isso aí, né?” – Líder 4 – Questão 4.

NTO: “então ela tende a querer que o funcionário evolua profissionalmente, não que só pega ali o colaborador, jogue na linha e esquece ele lá não. Ela quer ver o desenvolvimento dessa pessoa. Eu acho que mais ou menos isso.” – Líder 7 – Questão 4.

4.6.2.3 Valor: resultado

Em relação ao valor resultado, as análises de conteúdo, indica que os NTO se mostram mais orientados para o resultado, direcionando suas capacidades a fim de atingir os resultados positivos para a empresa. Como mostram os trechos a seguir:

NTO: “O resultado, como eu já mencionei, né? Precisa ver o resultado positivo.” - COOR1 – Questão 3.

NTO: “Questão de foco para resultado, questão de é a própria questão de que a gente falou ainda hoje sobre isso, de relacionamento, né?” – COOR2 – Questão 3.

NTO: ‘Eu penso assim, que seja atingir metas, né? Pra tirar produção, qualidade, qualidade, é o principal também. E a pontualidade, né? Que sempre, quando solicitado, produziu item e mandar o quanto antes, então eu vejo como isso.” – Líder 10 – Questão 3.

NTO: “Praia para trabalhar na organização e que eles estão ali para vestir a camisa e. E fazer da melhor forma possível.” – Líder 2 – Questão 3.

NTO: “Isso é então a empresa espera que. Que eu gere resultado,” – Líder 4 – Questão 3.

NTO: “Características e valores. Eu acho que. Tendo vi ter visão do negócio, né? É saber onde você está situado, onde você está atuando. Acho que é o principal. É ter esses objetivos bem claro, né?” – Líder 6 – Questão 3.

NTO: “Eu acho que está bem voltada sempre na busca de resultado. O resultado hoje é o que as organizações esperam.” – Líder 6 – Questão 3.

NTO: “A liderança tem que ter a sua orientação, não é fazer essa orientação dar o retorno do pessoal, manter eles focado, né? Na produtividade, no que a empresa determina, né? A fazer? Os objetivos, manter os objetivos, né?” – Líder 8 – Questão 3.

NTO: “E um foco sempre no resultado. Eu acho que qualquer agremiação tem o foco resultado, né? Então por isso que. Em ser lideranças nas organizações para que se tenha resultado. E a liderança eu vejo em que as organizações precisam de líderes que tenham esse per. Perfil.” Líder 11 – Questão 3.

NTO: “Essa atitude de dono é, e aí focar no nos objetivos, né? Eu acho que aí vai ter objetivos financeiros, objetivos de relação de pessoas, enfim, todas questões aí acho que é isso que a empresa espera. – COOR2 – Questão 4.

NTO: “Saber que eu estou interferindo diretamente na vida dessa pessoa e que dá a maneira como eu interfiro, vai me vai gerar frutos” – Líder 1 – Questão 4.

NTO: “De fazer todo o seu melhor, não é com que nós, com os meios que temos a no momento. Para alcançar o resultado, então, acho que esse é o. Eu que espelha empresa, espera de mim, eu consigo conduzir uma equipe para alcançar os objetivos.” – Líder 11 – Questão 4.

NTO: “A gente tem que evoluir. Na questão de como tornar o nosso ambiente de trabalho. Que a gente consiga fazer as melhores entregas. Sendo bom para o colaborador também.” - Líder 5.

O NE também fala sobre o valor resultados, mas com ênfase no sentido de ser uma consequência da gestão das pessoas.

NE: “Na questão dos resultados da gestão das pessoas, talvez aqui para essa pergunta, eu caracterizaria isso, como sendo um papel de dono de negócio, não é ele como sendo o dono de um negócio que ele vai fazer a interpretação do que está vindo na estratégia e traduzindo isso para dentro do negócio dele como resultado, usando as pessoas” – RH-GER – Questão 3.

NE: “sustentabilidade, resultado, mas obviamente que isso se traduz, então, não é? Esse é os valores da organização como um todo. Então os gestores têm que estar focando nisso.” – RH-GER – Questão 4.

Portanto, existe divergência em relação ao modus operandi para gerar o resultado, onde para o NTO o foco é no resultado a partir do processo em si, e para o NE o resultado deve se dar com foco a partir das pessoas.

4.6.2.4 Valor: sustentabilidade

Em relação ao valor sustentabilidade o NTO, mostra ter uma limitada noção da importância do tema para os negócios da organização, embasados de forma generalizada no impacto que a empresa pode ter na sociedade e na visão sistêmica do processo, mas sem mencionar exemplos concretos em suas rotinas diárias que liguem suas ações ao valor sustentabilidade.

Isto é uma divergência, pois as ações existentes e direcionadas a fomentar a sustentabilidade da organização devem estar mais claras e evidentes para as lideranças NTO a partir de iniciativas advindas também do NE.

No entanto, mesmo nos relatos do nível estratégico a importância do tema é reforçada, mas não são mostrados exemplos de ações robustas para auxiliar as lideranças a evoluir neste tema.

NTO: “E a sustentabilidade é a nossa organização. Ela não quer, É Ela não pensa no curto prazo, médio prazo. Ela pensa no longo prazo, em se manter sustentável, né? Atravessando gerações, como já tem sido até então. Então, os valores são esses, é gerar resultado positivo, né? É de forma sustentável, com os recursos que a gente tem disponível, recursos humanos, recursos técnicos, né?” – COOR1 – Questão 3.

NTO: “Que a pessoa seja. Tem uma visão, uma visão sistêmica dentro da empresa.” Líder 3 – Questão 3.

NTO: “A empresa espera muito que a liderança possa incorporar nas equipes, né? A visão dos valores, né? Os valores internos que a empresa proponha a empresa busca é a organização, mas também valores, esses que refletem hoje na comunidade, na sociedade.” – Líder 6 – Questão 4.

NTO: “Tanto dentro da empresa como na comunidade ou nas conversas familiares, não é saber dizer é quais são os valores da empresa que eu trabalho.” – Líder 6 – Questão 4.

NTO: “Para que ela também esteja. Tenha um papel no mercado. . .” – Líder 7.

NE: “Outra questão que eu acho que é super importante é a questão da visão sistêmica. Então, para mim é, é para mim e para a BEMETAL. É bem fundamental que a pessoa que esteja no papel de liderança é entenda em qual contexto que ela está. É, e como que ela contribui para algo maior.” – RH-COM – Questão 4.

NE: “sustentabilidade, resultado, mas obviamente que isso se traduz, então, não é? Esse é os valores da organização como um todo. Então os gestores têm que estar focando nisso.” – RH-GER – Questão 4.

4.6.2.5 Características de comunicação e inteligência emocional

De acordo com as análises, existe convergência, no sentido de reconhecer a importância da habilidade de comunicação no relacionamento interpessoal, pois a comunicação é a principal ferramenta da liderança no ato de exercer influência, principalmente considerando a diversidade geracional muito presente no contexto organizacional (Barrella Filho *et al.*, 2022; Romanos *et al.*, 2022). Os trechos a seguir mostram alguns exemplos:

NTO: “É, é mais, é mais difícil a gente passar uma informação para o grande grupo, a gente sabendo filtrar passando a informação, mas de uma forma mais. Mais branda para eles lá até daqui a pouco, a gente de um exemplo. A gente está com uma baixa de serviço e tem que passar pra eles que a gente tem que. Que puxa mais que a gente tem que entregar mais.” – Líder 2 – Questão 4.

NTO: “A liderança tem que ter a sua orientação, não é? Fazer essa orientação dar o retorno do pessoal, manter eles focado, né?” – Líder 7 – Questão 4.

NE: “E eu citaria, ainda é uma quarta, que é a questão da comunicação. Não é, e talvez isso o líder novo, ele não venha exatamente pronto, mas é algo que precisa ser desenvolvido, né? Ao longo do tempo, porque qualquer coisa, né, que você fala ou qualquer, inclusive ação, né, que você faz meio atravessado, pode ser mal interpretado pelo time, aí todo um trabalho vai por água abaixo. Vezes por uma coisa pequena nessa questão da comunicação, é bem importante.” – RH-COM – Questão 3.

NE: “A questão da flexibilidade, como eu comentei, mas da resiliência da comunicação, da negociação, por que passa por esse processo, tanto com a equipe como com os pares, como com o gestor.” – RH-GER – Questão 3.

No entanto, existe divergência em relação à habilidade de inteligência emocional, a qual foi abordada pelo nível estratégico, mas nem mesmo foi citado nas respostas do nível tático e operacional no tópico em questão.

NE: “E uma quinta acrescentaria também inteligência emocional. Acho que é bem importante. Porque ele vai receber pressão de cima, vai receber pressão do lado, vai receber pressão de baixo. É, e aí precisa estar muito tranquilo, né? Para conseguir suportar e lidar com isso.” – RH-COM – Questão 3.

NE: “Acho que a primeira delas é a questão do relacionamento interpessoal. Isso é uma questão fundamental para ser líder, para ser gestor, precisa ter essa veia de relações com pessoas muito forte, né, para assim saber estabelecer um diálogo, saber conduzir aí. É conversas que nem a gente fala, são conversas difíceis, são conversas necessárias, né?” – RH-COM – Questão 3.

NE: “Porque não adianta de nada você ter uma ótima habilidade interpessoal. Você conseguir é, enfim, se comunicar bem e tal. Se você fala uma coisa e faz outra.” – RH-COM – Questão 4.

A inteligência emocional, exige autoconhecimento do indivíduo (Resende, 2010, p.16), o lhe permite ter autocontrole e resiliência para usar a comunicação como uma ferramenta para atuar, por exemplo, em situações de conflito, na construção de relacionamentos, ao motivar as equipes a alcançarem os objetivos organizacionais, nos processos de tomada de decisão, ou para uma comunicação assertiva, a fim de passar uma informação importante aos colaboradores, tendo maiores chances de sucesso (Goleman, 2015; Barrella Filho et al., 2022; Romanos et al., 2022).

4.6.3 Comparação entre os perfis de liderança do NTO e o esperado pelo NE

As questões utilizadas para explorar o perfil das lideranças no NTO foram:

- *5 - Qual é o seu estilo de liderança?*
- *6- -O seu estilo de liderança promove o engajamento, a motivação e o desenvolvimento da sua equipe?*
- *7 - Você acredita que o perfil da sua equipe atual favorece o seu estilo de liderança?*

E a questão para o NE foi:

- *5 - A organização acredita que o perfil de liderança atual está alinhado com as características e valores esperados? Em caso negativo, quais são as lacunas identificadas?*

As análises mostraram que no NTO, as lideranças possuem autopercepções diversas em relação aos seus estilos de liderança, (Goleman, 2015, p. 14), declarando terem estilos como: estilo situacional, focado em resultado, dinâmico, democrático, ser referência, pacificador e construtor, embasados em percepções de como conduzir

uma equipe, construídas com base em suas experiências individuais em relação convívio com suas equipes (Silva; Santos; Marques, 2022, p. 27). Os trechos a seguir exemplificam os relatos dos entrevistados:

NTO: “Então aí tu pega aquela pessoa que já tem uma maturidade um pouco melhor que já entende. Eu tenho um pouco mais de experiência. Com essa pessoa, tu pode ter um estilo de liderança mais democrático, não é? O mais aberto deixar o cara um pouco mais por conta. Enfim, não requer tanto acompanhamento, né?” – COOR1 – Questão 5.

NTO: “Uma liderança situacional, um indivíduo com baixa maturidade, que precisa demais. Acompanhamento.” – COOR1 – Questão 5.

NTO: “Questão de estilo, o que eu vejo assim. . . No meu perfil, eu tenho bastante comigo, essa questão de foco para resultado, então é questão de me incomodar quando as coisas não dão certo e quando a gente não alcança o resultado que a gente espera, O que que em termos de perfil assim, né?” – COOR2 – Questão 5.

NTO: “Eu sempre procuro entender o que está acontecendo, procuro entender a situação antes de eu chegar e ter essa conversa com a pessoa e entender. Nesse momento, eu procuro sempre ver o que está acontecendo, tentar entender o porquê que está acontecendo daquela maneira. Eu considero que eu sou uma líder mais compreensiva.” – Líder 1 – Questão 5.

NTO: “Meu estilo de liderança é bem dinâmico, eu faço, faço um esquema que eu acho bem importante. Como eu tenho vários tipos de máquina, não é? Não são todas as mesmas máquinas. Eu gosto bastante de botar cada pessoa numa máquina diferente. . .” – Líder 10 – Questão 5.

NTO: “Olha, Entrevistador, eu falei agora há pouco. O estilo de liderança que eu adoto é pelo exemplo das coisas. Procurar se correto. Não é? O máximo possível. É ser pontual nas coisas. Não é? Dar exemplos e fazer com que esses exemplos sejam positivos. Sabe o meu estilo de Liderança é pelo exemplo, sempre foi.” – Líder 11 – Questão 5.

NTO: “Eu acho que eu me encaixaria mais na parte do democrático. É assim, eu gosto de envolver as pessoas da minha equipe nas tomadas de decisões. Sempre deixo a par do que está acontecendo na empresa, procuro sempre envolver eles para participar junto comigo nas tomadas de decisão, procura desenvolver eles, desenvolver eles dentro da equipe, para tanto na equipe quanto para crescer fora da equipe também, não é? Eu acho que eu me enquadraria mais num líder bem democrático assim, sabe?” – Líder 3 – Questão 5.

NTO: “Eu me vejo como um estilo mais democrático, não é? Eu não sou autoritário, não sou impositivo. Justamente porque eu vim numa área nova e eu tenho que conhecer, né?” – Líder 4 – Questão 5.

NTO: “vamos dizer assim, eu gosto de ter o controle da situação para saber o que está acontecendo tanto na questão material como na questão pessoas, na questão dos movimentos que a empresa vem fazendo, uma questão de produtos de negócio não é visão de negócio. Eu acredito que o meu perfil seja, talvez assim o perfil dominante na organização, não é?” – Líder 6 – Questão 5.

NTO: “O meu estilo de Liderança, é um estilo pacificador. . . Eu não sou aquele cara chato, que fica em cima, cobrando, cobrando. Até porque quando eu entrei, eu já passei para a equipe o meu modo de atuar. Eu e desde que eu entrei eu não mudei.” – Líder 7 – Questão 5.

NTO: “Eu. Eu tenho um estilo construtor pessoal, né? De construção e tratamento. Eu tento tratar eles, né? Cordialmente é com o pessoal lá.” – Líder 8 – Questão 5.

Em relação aos impactos dos seus estilos de liderança no engajamento, motivação e desenvolvimento de suas equipes, a maioria tem uma percepção positiva. Pois entendem que estão, aos poucos unindo e desenvolvendo os seus colaboradores, através do diálogo, fornecendo apoio e ao envolvê-los nos processos de tomada de decisão e como consequência estão construindo um ótimo ambiente de trabalho. (Silva; Santos; Marques, 2022, p. 27; Goleman, 2015, p.31).

NTO: “Com esse perfil, o engajamento aumenta, né? Um pensa assim, então as pessoas e a gente já é são, se sente ouvidas, dos problemas, das dificuldades que tem para realizar a atividade. Então, acho que dessa forma contribui, né?” – COOR2 – Questão 6.

NTO: “Seja um problema operacional que você pode trabalhar com o seu operador, ou uma falha em um equipamento, em um processo. Ao ter essa compreensão e conversar com a equipe, procurando uma forma de corrigir isso em conjunto, você vai engajar o pessoal.” – Líder 1 – Questão 6.

NTO: “Eu consegui implantar isso. Não é? Essa motivação pelo resultado, para o meu estilo, liderança, sempre pra frente, sempre focado. Então eu consegui implementar nessa equipe atual agora também. Tenho desafios ainda, mas já estou colhendo alguns resultados.” – Líder 11 – Questão 6.

NTO: “Quando há mudanças de critérios durante o processo, eu chego para eles e digo: “Vamos mudar isso, vamos fazer assim, vamos nos organizar”. E eles mudam, eles fazem, não reclamam. Então, percebo que eles gostam da minha forma de conduzir as demandas. Se não gostassem, eu teria problemas, mas até o momento não tenho enfrentado dificuldades comportamentais ou resistência em relação à minha abordagem.” – Líder 2 – Questão 6.

NTO: “Aí eu assim, eu acho que eu estou sendo até meio assertivo nessa tomada de liderança democrática, porque eu vejo que várias pessoas que passaram por mim, que eu acompanhei, que eu ajudei a desenvolver hoje, não estão mais na área, mas sim, ocupando cargos acima, então é a equipe comigo, eles. Eles são se sentem bem à vontade. Até pessoas que por onde eu passei em outras áreas que eu passei hoje elas vêm me procurar.” – Líder 3 – Questão 6.

NTO: “É uma cobrança, é um estilo de eu trago, né? Para engajar o pessoal, para motivar, porque eu sou daquela teoria. Quanto maior o conhecimento do meu time, mais fácil o meu trabalho, né? Se eu tivesse, se eu tiver no meu time 3, 4 caras que são top de linha, que são tão aptos a dar um upgrade, um desenvolvimento virar um líder para mim é melhor, então eu sempre busco trazer o time para mim, buscar desenvolvimento da treinamento, né?” Líder.

NTO: “Aham, só que a forma de como era feita a gestão, o pessoal acabava fazendo as coisas porque queria, não por obrigação, sabe? Então a maneira de como eu parti, fazer a gestão. Conforme fui aprendendo, desde de quando era estagiário. A eu consegui com isso colher bons resultados, sabe?” – Líder 5 – Questão 6.

NTO: “Eu acredito que sim, hã? Eu percebo através das minhas equipes de trabalho. . . há um engajamento alto da das equipes de trabalho.” – Líder 6 – Questão 6.

Em relação ao perfil de suas equipes (questão 7), uma parcela dos entrevistados, diverge com relação a percepção da promoção do engajamento das equipes (Questão 6), pois quatro das treze lideranças NTO's entrevistadas, alegam terem dificuldades diárias com alguns de seus liderados, devido a divergências com o seu estilo de liderança.

NTO: “Eu acredito que 50%. Eu estou. Tem pessoas, tem pessoas que cada pessoa é diferente uma da outra, tem pessoas da minha equipe que elas engajamento com essa forma e tem pessoas da minha equipe que tem necessidade de ter uma proximidade, mais uma cobrança maior, uma. Um acompanhamento mais de perto ali. E tem pessoas que com esses, com essa forma de liderança, elas engajaram mais, elas compreendem, pegam junto. Tem pessoas que pensam numa maneira diferente, necessitam no acompanhamento mais próximo, necessitam de uma cobrança maior.” – Líder 1 – Questão 7.

NTO: “Sim, claro que tem algumas exceções, né? Que são pessoas que estão na tem, 2 pessoas vendo, especial, que também seja mais tempo e uma delas tem muitas construções ou trabalhar, então essa pessoa mexo só em 2 posições de trabalho.” – Líder 10 – Questão 7.

NTO: “Entrevistador, é, não posso dizer que é. É um perfil, um. A grande, a grande maioria favorece, né? Pelo estilo do de do meu estilo de liderança, a grande maioria dos meus colaboradores. Eu vejo que já estão com esse estilo. Dando sequência, não é?” – Líder 11 – Questão 7.

NTO: E mas como tem essa coisa da junção de várias pessoas e elas também têm o seu próprio estilo. Né? Então eu acho que essa coisa mais séria, mas. É autoritária. Eu vejo que funciona, né? Agora, se eu largar muito, é como se tivesse puxando mais redes com respeito, sempre com respeito. Mas se soltar muito a coisa ela desanda, né? E aí, você acaba perdendo o controle.” – Líder 9 – Questão 7.

Um ponto importante em relação ao perfil da equipe da liderança sob a ótica do NTO, é que este estudo apresenta um construto limitado à visão e percepção da própria liderança em relação a equipe com a qual ela está trabalhando no momento. Pois para identificar o perfil da equipe especificamente, só é possível realizando uma pesquisa dedicada a esse fim.

Considerando as análises realizadas, sob a ótica do NE, o perfil da liderança atual está alinhado com as expectativas da organização em grande parte.

No entanto, a partir da pesquisa de engajamento (GPTW) foram identificadas algumas lacunas a nível estratégico, que são oportunidades de desenvolvimento para organização atuar e estão ligadas as características individuais das lideranças, que são a comunicação e a inteligência emocional.

Great Place to Work – GPTW - A Jornada de Certificação GPTW oferece soluções para o diagnóstico do clima organizacional da empresa, baseado na percepção dos colaboradores que fazem parte dela. Através de uma pesquisa anônima e sigilosa, é possível identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria na organização. Esta é uma forma de atrair os melhores talentos, fortalecer a marca empregadora, melhorar resultados financeiros, bem como fazer benchmarks com o mercado. Para que a empresa receba o selo de Certificação GPTW, com duração de um ano, além de contar com a amostra mínima de funcionários respondentes, 7 a cada 10 funcionários precisam avaliar a empresa de maneira favorável. Caso a organização queira fazer parte de um dos Rankings das Melhores Empresas Para Trabalhar no Brasil, no estado ou no setor, é preciso ser certificada e enviar um conjunto de práticas de gestão de pessoas que será avaliado pela nossa equipe de pesquisadores (Disponível em: <https://jornada-certificacao.gptw.com.br/>. Acesso em: 05 ago. 2023).

Este fato, mostra uma divergência entre os relatos dos estilos de lideranças dos NTO's, considerando suas ações de comunicação e relacionamento com suas equipes nas atividades diárias mostradas nos trechos anteriores, em relação aos gaps das lideranças na comunicação (comunicação assertiva) e na inteligência emocional (dificuldades para estabelecer vínculos com a equipe, inabilidade para atuar em temas delicados), além dos impactos da rotatividade de lideranças e aspectos mercadológicos, conforme relatos dos entrevistados do nível estratégico embasados na pesquisa de engajamento (GPTW).

NE: “E aí a gente cita, é o mercado, né? No último, nos últimos 2 anos, que teve um aquecimento grande do após uma redução que foi ali atraso do COVID. Então essas ondas, né? De aumento do mercado quanto a redução do mercado. Torna a rotatividade um ponto chave. Para a estabilidade dessa gestão da liderança, né? A nossa empresa realmente não consegue suportar a questão de custo por muito tempo. Não é porque ela tem que fazer manobras para gerir os custos e isso acaba realmente tendo que fazer. É refém de fazer parte do circuito na rotatividade e isso acaba realmente na minha visão, prejudicando.” – GER-UN – Questão 5.

NE: “A estabilidade da liderança. Então, quando a gente tem a saída de líderes com experiência em um novo ciclo, a chegada de novos líderes, isso queria dar um delay, né? Do desenvolvimento operacional e tático desse negócio, né? Tem um espaço, um período de tempo para fazer essa adaptação, então eu vejo que a BEMETAL tem. . . na nossa empresa, assim, tem um desafio bastante grande nesse sentido possível. Então isso acaba realmente prejudicando a parte do nosso, do nosso trabalho, da liderança mais de base, essa é uma visão que eu tenho, não é? Mas o caminho que a gente precisa percorrer é realmente blindar, segurar. É incentivar, atrair, reter, né, dos líderes aí para segurar essa é essa vertente que é da experiência.” – GER-UN – Questão 5.

NE: E aí, especialmente se a gente for olhar a liderança operacional, eu acho que a gente tem bastante oportunidade de amadurecimento de desenvolvimento. “– RH-COM – Questão 5.

NE: “E a outra questão que acho que é super essencial assim, o pessoal evoluir é de fato essa questão da visão do todo, assim. E compreender muito até o seu papel frente à estratégia da empresa. Eu acho que isso é uma lacuna que falta bastante.” – RH-COM – Questão 5.

NE: “Existe essas 2 questões assim, que precisa amadurecer mais, e aí isso influencia em outros pontos, né? Por exemplo, há eu acabo não me aproximando das pessoas da equipe, porque às vezes eu tenho uma dificuldade de estabelecer esse vínculo. Ou eu acho às vezes que eu conversar com a pessoa sobre a vida pessoal dela. É ele vai, por alguma razão me desrespeitar depois. Então, tem uma série assim de abusos, vezes de fantasias que eu acho que o pessoal são 5. Acaba criando, aí vai pecando um pouquinho no dia a dia, aí na condução” – RH-COM – Questão 5.

Novamente os temas inteligência emocional e comunicação se destacam como características importantes que trazem divergência entre a visão dos NTO e a visão do NE.

4.6.4 Recursos disponíveis na organização para desenvolver a liderança

As questões utilizadas para explorar a percepção dos recursos disponíveis e a satisfação das lideranças com esses recursos, para as lideranças do NTO foram:

- *8 - Quais recursos a organização disponibiliza para lhe auxiliar em suas demandas de liderança?*
- *9 - Você está feliz exercendo a função de liderança no momento?*
Explique.

E as questões para o nível estratégico foram:

- *6 – Comunicação e inteligência emocional.*
- *7 - Quais medidas a organização está tomando para alinhar o perfil de liderança atual com as expectativas da organização?*

- 8 – *Indique alguns exemplos de ações de desenvolvimento de liderança que tiveram sucesso parcial ou nenhum sucesso.*
- 9 – *Indique alguns exemplos de ações de desenvolvimento de liderança que tiveram sucesso.*

Os recursos de uma organização podem ser tangíveis e intangíveis, como máquinas e equipamentos, processos organizacionais, fluxos de informação, conhecimento, tecnologias, e as pessoas qualificadas que fazem a organização funcionar.

As análises mostram que no NTO, as lideranças entendem que os recursos têm duas funções distintas:

- 1 – Os recursos para suporte à produção, que são as áreas de suporte, como as mais mencionadas, que foram manutenção e logística. Que podem ser acionados pela liderança para dar suporte na realização de uma rotina ou na solução de um problema;
- 2 – Os recursos para desenvolvimento de pessoas, que são todos os meios disponibilizados pela organização com a finalidade de promover a capacitação e a aprendizagem do colaborador, para ele se desenvolver pessoal e profissionalmente.

4.6.4.1 Recursos para suporte a produção

De acordo com os relatos em relação aos recursos de suporte à produção, as áreas de manutenção e de logística, impactam negativamente as rotinas das equipes de produção por motivos variados, as impedindo de atender as demandas diárias de produção em diversos episódios.

Esta situação, além de gerar os problemas de performance e produtividade, muitas vezes geram descontentamento e desmotivação dos colaboradores das equipes de produção, pois se sentem prejudicados.

E é papel da liderança fazer a gestão de conflito a fim de garantir o engajamento e a motivação do time diante dessas adversidades.

NTO: “Eu digo que não tem mundo perfeito na produção, então sempre vai ter seus problemas. Vão pensar assim, não é lá que a gente às vezes tem situações que a gente entende que balé é passa um pouco do que seria. Vamos pensar um normal assim, de problema? E aí a gente sente, não é?”

NTO: Reflexo de um pensar, num histórico, aí vamos pensar aqui que se passou, então aí propriamente a gente tem também pauta nossa aí, diária, questão de manutenção que nos impacta bastante. É tira a nossa disponibilidade.” – COOR1 – Questão 8.

NTO: “Só que também na parte de auxílios, em que são mais indiretos, como por exemplo a logística, né? Que não é de responsabilidade nossa, infelizmente. É algo que peca muito. Nós temos muito problema de logística, é muito demorado e mesmo trazendo a quantidade de máquinas que nós temos ali na linha, mesmo mostrando o auxílio que nós damos [. . .] máquinas que ficam ao lado das nossas. É um atendimento horrível. Essa é uma das partes que mais faz no caso nessa linha, sofrer mesmo a demora de troca de embalagem, a demora e troca de ferramenta. A demora para buscar o material, mesmo organizando tudo do lado da máquina que não tem muito espaço ali, então isso prejudica bastante” – Líder 10 – Questão 8.

NTO: E a parte de manutenção também. Nossos mecânicos assim para prensa, eles têm o conhecimento, mas para o restante de máquinas, como por exemplo, uma punçoneira, eles não têm o mínimo conhecimento, não tem então o suporte assim, para máquinas que são corriqueiras. Assim, quando dá algum problema. Eles não têm conhecimento e isso acaba afetando também nossa produção, deixando a máquina parada. Esses: são os pontos mais cruciais que são ali da estamparia.” – Líder 10 – Questão 8.

NTO: “Pensado que toda ação tem seus pontos positivos e seus pontos a melhorar, não é? Quanto a manutenção e logística. Há o que melhorar também, não é? Tanto na produção como nós, na parte de produção propriamente dita. Também acho que melhorar. Mas o suporte, assim, ao meu ponto de vista, deve ser mais forte. É pra tu ter resultado, você não pode depender muito de boa vontade se eu tinha que ser a parou uma máquina. Já tinha que estar lá, o cara para resolver o problema e botar a máquina pra trabalhar, porque máquina trabalhando é dinheiro no bolso, não é? Parado, é prejuízo. Dizia um gestor meu no passado aí, que o mecânico dá dinheiro parado. E o nosso tá trabalhando! É essa questão aí de suporte e manutenção, logística, RH, eu acho que sempre tem o que melhorar, né. . .” – Líder 11 – Questão 8.

NTO: “A atender bem a produção, mas é mais a parte de manutenção que a gente está. Está difícil de um pouco ainda. É hoje mesmo, tivemos um contratempo, né? Em relação a isso aí, em que o recurso da manutenção nos deixou na mão, né? [. . .] Quando uma máquina para a gente sabe que todos fomos impactados. É nós, produção é depois pra frente, pintura, solda, pintura, expedição e o cliente. Então a gente, há esse incômodo quando a gente não consegue atender a demanda, né?” – Líder 4 – Questão 8.

NTO: “As máquinas quebram, não é feito preventiva, só que eu acho que o atendimento muitas vezes é muito demorado. A gente pede prazo, pede data e daí eles se falam 20 dias e aí depois vira 40, a manutenção eu vejo que impacta nós bastante.” – Líder 5 – Questão 8.

NTO: “Algumas áreas de apoio, aí posso dizer do tempo que eu estou ali, sempre nos atenderam mal, sabe, por exemplo, infraestrutura ali. Nunca tinha data, a gente ficava meio à quando será que vai vim se um dia vai, vim alguém arrumar. . .” – Líder – 5 – Questão 8.

A área de engenharia também foi citada por impactar o processo produtivo, em relação a falta de proximidade e excesso de postergação de ações de suporte à produção.

NTO: “Enfim, as áreas, digamos assim, é engenharias, engenharia de processo, técnicos, enfim, acho que poderia ser mais próximo hoje, do ambiente de trabalho tentar atuar mais, digamos assim, no foco, na situação, na hora, no momento. Eu percebo que hoje é que posterga muita coisa, né? Está postergando muita coisa boa, poderia ser pego ali naquele momento e levado para uma situação Futura melhor. E a gente posterga também para resolver muitos problemas, problemas que esses podem impactar no futuro também”. – Líder 6 – Questão 8.

NTO: “Bom voltado para a produção. Hoje a gente tem um apoio técnico. Como nós trabalhamos no segundo turno, não é? É um pouco reduzido.” – Líder 7 – Questão 8.

De acordo com os relatos do NE, existe convergência no entendimento de que áreas suporte como a manutenção e a logística, causam impactos negativos nas áreas de suporte, atuando como recursos de suporte a produção, quando não conseguem atender as demandas de produção.

No entanto, alegam que existe uma justificativa plausível para isso, que seria a mudança organizacional ocorrida em 2021.

NE: “Estamos falando mais numa história mais recente, né? Assim, nós passamos por uma transformação bastante grande na estrutura da empresa que foi a divisão aí das unidades de negócio. Então isso demandou da empresa também uma revisão, inclusive a dos nossos paradigmas internos em relação à cultura, né? E isso, obviamente, passa pelo desenvolvimento dos líderes, então porque o líder é o representante da empresa perante as equipes.” – RH-GER – Questão 7.

A estrutura organizacional da empresa foi dividida em cinco unidades de negócios distintas e independentes em suas estratégias e responsabilidades em relação aos negócios. E toda essa mudança organizacional, impacta a cultura organizacional e ainda está em processo de construção, ajustes e consolidação.

Nenhuma transformação é possível sem que pressupostos que fundamentam práticas reificadas sejam modificadas em diferentes níveis, começando pela cultura organizacional. Esta pode ser definida como a manifestação de crenças, valores, princípios, costumes, procedimentos, hierarquias e normas que orientam o comportamento dos diversos colaboradores de uma instituição. Assim, influenciam diretamente o pensar, o sentir e o agir em um determinado ambiente, influenciando processos motivacionais e desempenho dos funcionários. Além disso, há relação direta entre os processos culturais e o sucesso do negócio. Isto porque, ao mesmo tempo em que é essencial à produtividade e ao atingimento de metas e resultados, também é e é perpassada/construída por saberes humanos e pelas relações sociais que se inserem e intermediam/atuam com os fatores da tecnologia, economia, mercado e a própria cultura (Witczak, 2023, p. 11094 apud Schein, 2009; Reis; Azevedo, 2015; Souza; Felini, 2016).

Uma ação da empresa para mitigar ou eliminar impactos negativos nas relações entre áreas e unidades de negócios, em nível institucional, foi criar grupos de trabalho em todos os níveis da organização para debater sobre possíveis caminhos e facilitar a transição e adaptação ao novo contexto das unidades de negócios.

NE: “Além do desenvolvimento que a gente faz com todos os grupos, o desenvolvimento vai do gerente até o líder. Esses de grupo e o comportamental, mas muito voltado para a cultura que são conversas, são grupos. Quando a gente escuta, tem o grupo da diretoria, tem o grupo dos gerentes. Hoje a gente já está num grupo de coordenação onde a gente discute os assuntos voltados à cultura interna.” – RH-GER -Questão 7.

NE: “Então, nós acreditamos que é a mudança da cultura, ela não vem de 1 dia para noite, ela não vai ser feita de 1 ano para o outro, muito menos, não é rapidamente. . . , mas nós apostamos e estamos apostando na no envolvimento das pessoas. Talvez um pouco mais andando um pouco mais devagar, mas com passos mais consistentes através desses grupos que a gente tá chamando aí de grupos da cultura.” – RH-GER – Questão 7.

Outro aspecto importante é o mercado de atuação da Bemetal, pois existem os períodos de sazonalidade, que acabam impactando os volumes de demanda da organização, que causam reduções de quadro de colaboradores, e conseqüentemente impactam a efetividade das ações de desenvolvimento e qualificação, principalmente das lideranças.

NE: “Então essas ondas, né? De aumento do mercado quanto a redução do mercado. Torna a rotatividade um ponto chave. Para a estabilidade dessa gestão da liderança, né? A nossa empresa realmente não consegue suportar a questão de custo por muito tempo. Não é porque ela tem que fazer manobras para gerir os custos e isso acaba realmente tendo que fazer. É refém de fazer parte do circuito na rotatividade e isso acaba realmente na minha visão, prejudicando. “ – GER-UN – Questão 5.

4.6.4.2 Recursos de desenvolvimento de pessoas

Em relação aos recursos para desenvolver pessoas, existe uma convergência positiva no sentido de o NTO reconhecer os esforços da organização (NE) em oferecer recursos para as lideranças e suas equipes se desenvolverem e se capacitarem, como por exemplo: o “Camisa 10”, para desenvolver as lideranças do nível operacional; e o CTB – Centro de treinamento Bemetal, que tem uma grande infraestrutura que é utilizada para treinamentos para todos os colaboradores da organização; a Universidade Corporativa Bemetal, que oferece treinamentos on-line; além de incentivar a educação, ao oferecer bolsas de estudos, Mentoring, o programa de estágio, o Trainee. Fato importante pois o aprendizado gerado na organização depende do aprendizado individual (Silva; Berger, 2018, p. 8).

NTO: “Dentro da empresa, a questão do a gente tem uma área bem. Mudança organizada, robusta de treinamento, né? O CTB, né? Então acho que isso contribui para. Para desenvolvimento das pessoas para formação. Vamos pensar, então consegue não é pegar uma pessoa sem. Vamos pensar sem qualificação, sem o básico, não é ensino médio, vamos pensar assim. E desenvolver dentro da própria empresa, então acho que isso é bem positivo, próprio, com Liderança. Agora não é de esse ano, principalmente, a gente está investindo na questão dos líderes.” – COOR1 – Questão 8.

NTO: “A liderança tem bastante. Bastante treinamentos que são necessários e treinamentos que a empresa oferece para que a gente se desenvolva tanto em parte de gestão quando em parte de sistema, em parte de indicadores, tanto na plataforma que eles oferecem treinamentos mais rápidos quanto treinamentos presenciais.” – Líder 1 – Questão 8.

NTO: “Eles são bem receptivos, assim a qualquer tipo de curso que eu ofereço, dependendo assim, até eles comentam, há, será que não tem curso de tal coisa? Daí eu vou atrás. Se não tiver, eu dou retorno, mas se tiver, eu coloco a pessoa no curso porque eles se interessam, assim eles ficam felizes em estar se qualificando, porque isso ajuda a eles também a aprender uma coisa a mais, como por exemplo, [. . .] eu vejo que elas pedem para aprender mais coisas. Elas querem aprender mais coisas. Elas têm vontade, independente se não conhece. Querem ir se botar para aprender, é uma coisa bem bacana, sabe?” Líder 11 – Questão 8.

NTO: “Então, alguns recursos que a empresa tem é, são os treinamentos, capacitações. Tem esse plano de carreira que a gente pode dizer, não é lutar aqui. Tu pode seguir por esse caminho, tu vai fazer tal treinamento. Quer seguir para o outro, vai poder trilhar outra. Outra caminhada é esses são uns alguns positivos, né?” – Líder 4 – Questão 8.

NE: “Vamos lá, eu acho que a primeira ação de todas foi, de fato, a revisar ali a questão das competências, da liderança. Acho que esse foi um trabalho conjunto que foi feito aí com os coordenadores de produção, com o RH ali, né? Com o centro de excelência. Acho que a gente partiu aí.” – RH-COM – Questão 7.

NE: “A segunda ação é fortalecer o grupo da coordenação. É, ele está na linha de ser exemplo, não é? De conseguir desenvolver pessoas e tal. E o nosso nível aqui da coordenação tem um papel super importante nisso.” – RH-COM – Questão 7.

NE: No terceiro daí é desenvolver o próprio grupo dos líderes operacionais, né? Então, camisa 10, agora é que a gente lançou, ele está tendo muito esse viés assim, de fortalecer o autoconhecimento. Até para essas questões da inteligência emocional é de conseguir trabalhar muito a questão do papel do gestor, né? – RH-COM – Questão 7.

NE: “O bônus que a gente tem feito é, é a questão do desenvolvimento, da liderança, não é? Então, por ter no último ciclo, uma atração de líderes mais novos, né? O percentual de líderes mais novos a gente tem rodadas tanto da com Coaching, não é? Com algumas mentorias e nós temos um incentivo à educação, tanto na parte técnica quanto na parte de cursos superiores. É para aprimorar esse. Esse curso é com bolsas de estudo e também no último ano a gente tem usado a partir de qualificação em grupos, não é? É com a parte toda pedagógica. Vamos chamar assim e tática de toda a estrutura da liderança, né? Desde o feedback da comunicação. Com todo o time de liderança em grupos com uma consultoria externa, não é? Então vai fazer um trabalho de mais de 6 meses, de 6 a 8 meses, fazendo essa qualificação da liderança no quesito comportamental.” – GER-UN – Questão 7.

NE: “a questão técnica. A gente realmente tem alguns trabalhos internos. Dentro do nosso CTB, né? Isso como responsável também da sua carreira em todo o mapa de qualificação, seguindo nessa intensa busca por um máximo de qualificação interna, tanto na parte técnica quanto a parte comportamental, com ajuda externa, né? A empresa auxiliando com parceiros externos.” – GER-UN – Questão 7.

NE: “Hã, o Mentoring agora foi lançado, acho que a outra estratégia bacana assim, então eu por exemplo, lá me inscrevi para mentoring de carreira, liderança, comunicação. Então se por ventura tiver um líder que tenha interesse em fazer o mentoring comigo, eu posso fazer se atendimento aí durante o ciclo, né? Então vai ter ali um. Mais que uma desenvolvendo personalizado, né?” – RH-COM – Questão 9.

NE: “No último ano ou já concluindo o programa de estágio tem nos dado também bons líderes ao longo dessa jornada. Um pouco de oportunismo, dentro de casa, programa de estágio e também o programa trainee, que aí é um processo seletivo de pessoas, aí com maior maturidade, né? Já com tempo de formação, também traz um papel de liderança externa. E a Bemetal também, ela não fecha as portas para a experiência interna, né? A gente também equilibra isso para fazer essa oxigenação de toda a equipe de liderança.” – GER-UN – Questão 9.

4.6.4.3 Ações para desenvolver o autoconhecimento, a inteligência emocional e a comunicação assertiva no NTO

No NE, foram realizadas ações para auxiliar as lideranças do nível operacional como, por exemplo, ajustar o tamanho das equipes de produção para ter no máximo 20 colaboradores, pois com uma equipe reduzida, entendem que a liderança terá condições de atuar com maior proximidade e tempo disponível para as pessoas. No

entanto, nenhum dos entrevistados do nível tático operacional mencionou essa informação.

NE: “Tecnicamente, né. Depois que nós fizemos depois da reestruturação das unidades de negócio, nós estabelecemos premissas. Um líder hoje na empresa. Ele não tem uma equipe mais com mais de 15, 20 ou 22 pessoas, né? E até que isso daria para ele levar o resultado com pessoas, bastante adequadamente né?” – RH-GER – Questão 6.

A organização entende que a liderança com uma equipe reduzida, somado com as capacitações para desenvolver o autoconhecimento através do programa “Camisa 10” que foca no nível operacional, permitirão que a liderança consiga desenvolver sua inteligência emocional e suas habilidades de comunicação. E consequentemente atenderá melhor as demandas da equipe em relação aos pilares processo e pessoas, buscando o equilíbrio entre o aprendizado formal, com os cursos e treinamentos e a aprendizagem informal, que ocorre diariamente ao exercer as atividades de liderança (Almeida, 2015).

NE: “Hoje, uma equipe de 20 pessoas. O líder tem condições total de conhecer as pessoas no detalhe, né? E conhecer a sua linha também de entrega, ele tem um turno de trabalho. Ele tem 20 pessoas que estão ali com ele, então a gente entende que esse processo, o líder se apropriando disso, ele dá conta, não é?” – RH-GER – Questão 6.

NE: “É, mas realmente a questão da inteligência emocional e o autoconhecimento têm sido temas relevantes e muito relevantes. Para a questão da liderança, não é? É em todas as, em todos os níveis de fizemos. Nós fizemos uma rodada na empresa, não é? Aquele DISC, ou Assesment.” – GER-UN – Questão 6.

NE: “Hoje do camisa 10, a gente tem uma etapa, então que é a identificação do perfil, conhecimento do perfil é devolutivo. Etapa dentro do desenvolvimento então, desse desenvolvimento dos líderes dentro do “Camisa 10”, que é como gerenciar esses gatilhos emocionais, né?” – RH-GER – Questão 9.

NE: “Então isso que a gente está a. Operacionalmente falando, aí, o que vem é o que isto sugere, não é? Que é a questão do da cobrança ser maior pelo resultado do que daí? O gestor do líder, né? O estratégico, então cobrando mais resultados. Isso é o que a gente está fazendo no programa, na cultura, que daí vem de cima para baixo. Que o gestor precisa equilibrar isso. Certo, então, com o tempo, assim, operacionalmente, ele consegue entregar o gestor dele cobra as 2 coisas, ele “tende a equilibrar as entregas, não é?” – RH-GER – Questão 6.

NE: “Sobre isso, dentro desse desenvolvimento da liderança, nós estamos normalmente se inicia com autoconhecimento. É, mas isso tem chegado até o nível de liderança. Agora no time operacional a gente não tem trabalho nesse nível de buscar o autoconhecimento.” – GER-UN – Questão 6.

NE: “A relação entre subordinados. Entender o papel, o comportamento do outro natural, não é? E comparando isso num adaptado, fazendo a liderança situacional. Então, esse campo da inteligência emocional parte, na minha opinião. Aí quando esse autoconhecimento, não é? Se conhecer para entender o seu perfil, saber o outro em um perfil singular. Totalmente oposto e que isso vai acontecer e vai ser vai ser normal e aí sim, a inteligência emocional começa a aflorar, né? Começa a ser usada, não é? Então, no sentido de adaptar a situação. Então o líder que tem já esse papel, então dentro dos nossos fundamentos tem acontecido isso. Então ele vai levar essa bagagem, ao time operacional, mas aí se o nosso time operacional fazer a avaliação do alto do alto perfil, isso a gente não tem, não é? Mas o líder é isso, algo a favor, com o seu time é para fazer gestão de conflito, até para fazer negociação, até para fazer uma divulgação.” – GER-UN – Questão 6.

NE: “Além disso, a gente tem também um apoio psicossocial da empresa, onde a gente fez e aí fez, né? Grupos, então com os líderes. Para dizer o que a empresa oferece também de apoio psicossocial para esses líderes, tanto para ele como para as equipes, porque às vezes eles também não sabem onde buscar esse apoio, né? Não são psicólogos, obviamente, percebem coisas que não sabem lidar, podem buscar esse apoio lá no psicossocial.” – RH-GER – Questão 9.

Referente aos processos de comunicação a empresa está desenvolvendo fluxos de comunicação mais assertivos, pois o tamanho da organização também é um desafio para fazer a informação chegar sem ruídos para todos os níveis.

NE: “Bom, esse é o talvez é o tema que mais, assim, A nossa empresa tem um tem explorado, não é? Pelo gap que a gente teve no passado. Exemplificando, o programa do PLR. Ele veio para apoiar nessa questão da comunicação e da uniformização das informações em prol do resultado.” – GER-UN – Questão 6.

NE: “Temos também a questão do BSC, né? O para dar a nível ao nível gerencial e descendo isso para o nível tático, tarde tenho desdobramento e logo na sequência os trabalhos para cascatear isso para a nossa liderança é os fluxos de informação talvez está sendo. . . tem sido um dos maiores desafios dentro da nossa organização.” – GER-UN – Questão 6.

Neste aspecto, o nível estratégico entende que a divisão da organização em áreas de negócios favorece a construção do fluxo de informação organizacional no médio prazo, pois permite um modelo mais personalizado de comunicação para cada unidade de negócio.

A comunicação organizacional “deixa de ter uma função apenas técnica e instrumental para ser estratégica. As ações de comunicação precisam ser muito mais bem pensadas estrategicamente e planejadas com base em pesquisas científicas e análise de cenários” (Kunsch, 2006a, p. 172).

NE: “A tem um tema que a gente separou por unidades de negócio para realmente diminuir o tamanho e ganhar velocidade nesse, nesse, nesse fluxo de informação, não é?” – GER-UN – Questão 6.

NE: “Então, ao invés de nós, tem que comunicar a 3000 colaboradores. Nós estamos dividindo aí em 5 negócios e caracterizando então a informação para 1/5 desse grupo. Com mais assertividade ao nosso negócio e dando mais clareza ao nível de variação do nosso mercado. Por que que tem acontecido num e não tem acontecido no outro? Entendendo essas diferenças. Então essa velocidade do fluxo de informação e a proximidade dos departamentos que a gente foi tendo ao longo deste último ano tem facilitado mais esse fluxo de informação. Mas a informação, a comunicação é um tema que realmente ele não pode perder de vista.” – GER-UN – Questão 6.

4.6.4.4 Erros e acertos em relação aos programas de desenvolvimento das lideranças

Durante as análises foi possível constatar a trajetória de evolução dos programas de desenvolvimento no decorrer dos anos, onde a aprendizagem organizacional está sendo construída a partir dos erros de planejamento dos programas de desenvolvimento passados. Esses erros culminaram com situações de baixa adesão das lideranças e falta de comunicação assertiva como o público alvo dos treinamentos. E entendem que até mesmo elementos relacionados a vida particular dos colaboradores impactam no aproveitamento das capacitações.

NE: “É o desenvolvimento, ele parte muito do quanto cada um vai estar disposto a absorver daquele momento. Depende, inclusive, do momento de vida, do quanto tá aberto ou está disposto naquele momento, o quanto entendeu aquele benefício, né? Mas nós temos todo o caminhar do desenvolvimento comportamental na empresa nos faz acreditar que todas as ações comportamentais elas têm um impacto positivo a partir do momento que a pessoa se descobre como líder, se auto desenvolve, se conhece, né?” – RH-GER – Questão 8.

NE: “Teve sim. Eu sempre é comendo assim que mesmo quando a gente tinha programa de desenvolvimento é contínuo. A gente tinha uma dificuldade muito grande, isso aconteceu. Assim é em 2018, 2019. A gente tinha um programa de liderança comportamental bem estruturado. Em paralelo, rodava um de capacitação técnica voltada para a ferramenta de gestão e tudo mais. E aí eu lembro que no final do programa a gente foi olhar assim, eu quando tinha sido aproveitamento e tal. E muito gestor ainda com dúvida ou não, não sabendo aplicar as coisas ou fazendo caca, né? No dia a dia e a gente ué? mas? Não é não, não. Resolveu sim, né? O que que aconteceu? Aí a gente foi olhar adesão tinha sido de 56%. Ou seja, eu tinha quase que metade do meu público que não fosse simplesmente não tinha participado, né? Só não, não foi e acabou que a organização, ficou assim, ficou totalmente subutilizado aquele investimento que a gente tinha feito assim” – RH-COM – Questão 8.

NE: “Vamos falar alguns números aqui numa escola de líderes de 10 colaboradores que foram selecionados. Talvez ao aproveitamento vai ser em torno de 70% ao final do programa 2 ou 3. 20% por cento, 15%. É, ou talvez tenha até 30%. Não encaixou no papel, mesmo com o desenvolvimento ali, a gente acaba tendo um efeito colateral de pô, a gente oportunizou um bom operador e não chegamos um bom líder. Né? Ali a gente teve uma perda, mas eu acho que o programa ele merece e deve continuar, né? Nesse sentido mesmo. Mesmo com esse percentual de perda,” GER-UN – Questão 8.

Como exemplo de ação, no sentido de reforçar todo o significado de importância do desenvolvimento pessoal das lideranças, para o programa “Camisa 10”, foi realizado um evento com as lideranças operacionais, onde o CEO da Bemetal foi pessoalmente falar sobre o programa de desenvolvimento para o público alvo, além de todas as ações de comunicação realizadas antecipadamente com os coordenadores no sentido de garantir que os líderes fossem sensibilizados a participarem efetivamente da capacitação em todos os turnos de trabalho. A participação ativa do CEO nesta ação de comunicação foi importante para o sucesso do evento e já foi uma contramedida para evitar a evasão já ocorrida em cenários passados.

“as organizações não apenas produzem e difundem discursos sobre si mesmas, mas também sobre seus públicos e, para além disso, também esses públicos desenvolvem imagens e atribuem significados a elas. São fluxos de enunciação, formados e alimentados por práticas interacionais que atualizam constantemente as relações entre organização e seus interlocutores” (Henriques, 2017)

NE: “Então, quando a gente iniciou, eles são lições apreendidas, né? Quando a gente iniciou agora o camisa 10. A gente já fez uma sensibilização um pouquinho diferente assim, inclusive, a gente tem reportado isso ali para os gerentes, né? Tem envolvido a diretoria aqui. A gente tem um Patrocínio maior e para que o gestor entenda que ele está lá no desenvolvimento é importante para BEMETAL e se ele quer ser gestor, ele precisa estar lá e não em outro lugar, né? No momento em que está sendo proporcionado, então acho que esse é um case assim para mim.” - RH-COM – Questão 8.

NE: “Foi o nosso CEO presidente, participando junto com a nossa diretoria da divulgação deste último projeto, que é para 100% da liderança de base, não é vítima operacional. E aí, com um discurso mais intenso, no sentido da importância. E o grau de investimento que a empresa estaria fazendo para aquele grupo mais no sentido da mobilização para mostrar o tamanho do impacto que é, não é promover um programa desse tamanho que, aí sim, a participação estaria sendo. . . É realmente um recado da liderança aí, não positivo. Isso foi, foi legal, não na imposição. Mas sim na mobilização, né? E fazer um movimento realmente, com toda organização, mostrando o grau de importância do trabalho, mas assim não na obrigação, né? Mas dando um peso maior na relevância do projeto.” GER-UN – Questão 8.

4.6.4.5 Felicidade ao exercer a liderança

Segundo Salas-Vallina (2017) e Nené (2015), a felicidade no trabalho tem três dimensões:

(1) *Engagement* (um sentimento especial de energia e motivação relacionado com a capacidade de entusiasmo e paixão pelo trabalho (Schaufeli et al., 2006); (2) Satisfação no trabalho (estado emocional positivo resultante da avaliação das características ou das experiências de trabalho (Locke, 1976); (3) Compromisso organizacional afetivo (ligação emocional, de identificação e de envolvimento com a organização (Meyer et al., 2002; Correia, 2009).

De acordo com os relatos das lideranças dos níveis tático e operacional, todos alegam estarem felizes exercendo a função de liderança no momento, mas reconhecem que existem pontos de melhoria em suas atuações. Os temas que foram mais destacados para justificar essa felicidade foram:

- A própria jornada da liderança com a superação dos desafios (*Engagement* e compromisso organizacional efetivo).

NTO: “Você vai aprendendo dia a dia conforme vão aparecendo os desafios para ti. Para te resolver, mas não existe uma fórmula perfeita. E eu tinha na minha cabeça que era fácil, o que era que a parte mais fácil de ser líder era o lado diário que cada dia eu vou ter um dia um desafio diferente. Cada dia eu vou ter uma coisa que eu não sei que eu vou precisar aprender. Então essa está sendo a parte. O maior desafio é a parte mais difícil para mim hoje.” – Líder 1 – Questão 9.

NTO: “Eu. Eu realmente me sinto bem feliz do que eu faço. Eu gosto de ver aquela loucura. Eu gosto de ver aquela movimentação. Eu gosto daquela pressão. Eu fico triste quando não tem, porque é uma coisa que. Que parece que motiva, sabe, dá um gás assim e faz com que tá vendo tudo, andando, tudo se mexendo, tudo, sabe, saindo, não fica aquela coisa empacada e é uma coisa que eu gosto bastante, sabe?” – Líder 10.

NTO: “No começo, quando assumi a função, estava feliz, animada. Mas assim que coloquei os pés no chão, surgiu uma certa insegurança. Porém, ao mesmo tempo, me sentia confiante de que conseguiria lidar com isso, pois sempre gostei de trabalhar com pessoas e tive facilidade em me relacionar. É importante para uma equipe ter alguém ali que esteja disposto a ouvir seus problemas, mostrar uma melhor forma de realizar o trabalho, perguntar como estão se sentindo. Percebi que essa habilidade sempre me ajudou bastante. E quanto ao conhecimento técnico, que era algo que me deixava um pouco preocupada, no geral, estou surpresa com a forma como estou lidando e enfrentando a função diária. Estou muito feliz” – Líder 2 – Questão 9.

NTO: “Cara, eu vou te dizer assim, eu, se eu não tivesse feliz, eu não estava exercendo a função dele, tem certo? É hoje já só está fechando aqui quase 15 anos de liderança. Então assim, se eu não tivesse feliz, eu não ia estar exercendo a função da líder. Eu ia estar trabalhando, tinha voltado a trabalhar numa máquina. Então assim eu me sinto feliz mesmo. Eu me sinto feliz assim e fico feliz por me desenvolver, por eu ter me desenvolvido como líder, por poder desenvolver as pessoas que estão junto comigo também. Assim, nessa jornada e é gratificante trabalhar com pessoas. Eu vejo hoje no meu ver, assim, eu, eu, Líder 3, vejo assim. É, é muito importante. É gratificante trabalhar com pessoas, só que tem que gostar de trabalhar com pessoas. Se a pessoa não gosta de trabalhar com pessoas aí, não, não, não se enquadra como líder.” – Líder 3 – Questão 9.

NTO: “Foi um desafio, não é o momento que nós que eu cheguei na empresa também foi. Acho que é o momento de maior demanda. Então assim a foi um desafio pra caramba, né? E hoje? E hoje, colhendo os frutos. Do que nós fizemos na linha, nós como um time inteiro, nós tínhamos uma visão de ser uma das piores linhas da empresa e hoje está caminhando bem, crescendo com passos Fortes e firmes. Então, cara, é tô feliz, tô satisfeito.” – Líder 4 – Questão 9.

NTO: “Mas me vejo sim, feliz. Quero mais. Quero evoluir mais. Não estou 100% pronto. Não sou o melhor líder que tem. Mas, busco mais e busco melhor, sabe? Busca o melhor líder que tem aí para depois poder seguir numa coordenação esse ponto aí. Mas eu e feliz e motivado.” – Líder 5.

- O sucesso alheio, sendo atuante no processo de desenvolvimento dos colaboradores de suas equipes, impactando a vida das pessoas. (satisfação no trabalho).

NTO: “O que eu mais gosto é quando vê quando eu vejo. Que eu impactei positivamente na vida ou na carreira de uma pessoa.” – Líder 1 – Questão 9.

NTO: “É gratificante, muito gratificante. Assim é ver pessoas que passaram pela área e hoje ocupando cargos de negociador de pedidos e para encontra pessoas que trabalharam comigo ou no passado hoje encontra na rua os cara tão a traçando outros caminhos por aí e encontram e vem e cumprimentam e a gente percebe que que a gente foi um bom líder para eles também. Que, com certeza, eles carregam alguma marca que a gente deixou no. Com eles, não é? Então isso para mim é, eu digo assim, é.” – Líder 3 – Questão 9.

NTO: “Hoje, para mim, ã o facilitador. É a pessoa mais perto de um líder ali para mim, no dia a dia, sabe, hã, está do meu lado, está entendendo como que é? O funcionamento está com uma responsabilidade maior. Hã, na minha ausência, também delega atividades do colaborador. Sempre deixo bem claro, ó na minha ausência, tem um facilitador aqui, então podem pedir para eles, podem confiar que é meu braço direito, sabe? Então eu tento. Hoje eu tenho uma pessoa que é um dos facilitadores, que é a pessoa que eu estou tentando preparar. Para ser está no meu lugar, não é no futuro. E tentar mostrar o máximo do dia a dia de como é o líder. Parte complicada as partes que é fácil de resolver. E os pontos que a pessoa tem que evoluir.” – Líder 5 – Questão 9.

NTO: “Quer dizer que eu estou passando. . . Hã. . . Estou no caminho certo, não é? Estou direcionando essas pessoas para o lugar correto. Então? As pessoas, é. Por exemplo, com fichas de desligamento preparadas, já que vieram de outras áreas para mim. Onde eu consegui reverter situações e hoje trabalho comigo já há 10 anos. Isso é uma das pessoas melhores que eu tenho. Então acredito que o meu papel de líder está sendo bom. E através disso, sim, estou feliz com a minha função, não é?” – Líder 6.

Mas também, tem o lado negativo de atuar como uma liderança, onde, dificuldades individuais acabam se destacando e impactando o processo de tomada de decisão. Sentimentos como insegurança, ansiedade e timidez, criam dificuldades

de gestão que são desafios a serem superados pelo indivíduo, pois suas emoções exercem influência em suas ações (Goleman, 2015; Barrella Filho *et al.*, 2022).

NTO: “Estou procurando ser mais paciente. Eu sou uma pessoa muito ansiosa, então eu estou fazendo tratamento psicológico para controlar minha ansiedade, tentações, ser mais paciente, lidar com mais calma com essas demandas do dia a dia, compreender que nem tudo depende de mim e que eu tenho coisas que fogem do meu alcance. Eu tenho que fazer dentro do meu possível. Cada dia conforme surge um novo, um novo desafio. Eu procuro uma nova forma de superar esse desafio.” – Líder 1 – Questão 9.

NTO: “Um, eu sei que eu não tenho muita paciência, muita paciência no sentido de há vamos esperar chegar, vamos esperar, arrumar, vamos esperar, fulano, vim aqui ajudar. Isso eu sei que é uma coisa que eu não tenho, porque é que eu eu penso assim, está eu sei que o meu papel é fazer a gestão de pessoas, fazer a produção andar.” – Líder 10.

NTO: “Para nós, percalços aí. Claro, sim, no dia a dia assim eu digamos que tô mais feliz do que triste. Olha, hoje eu vejo como pessoa mesmo, que é porque eu tenho ansiedade. Ansiedade, ela Foi sim, que às vezes tu. Vai muito com muita sede ao pote, digamos assim, não é? Então isso tem que ter mais cautela às vezes, e isso traz às vezes, sim. Uma. Ponto negativo, porque a equipe não consegue acompanhar, sabe essa, diga se a ansiedade que eu tenho, essa ansiedade de resultado não é então isso às vezes eu tenho que manear um pouco a forma de. De trabalho, né? De vocês vai ser mais calmo, mas tô trabalhando bastante isso. Né? Para que consiga me controlar, a ansiedade. E ter resultados, não é? Eu sou muito focado em resultado, sempre fui assim.” – Líder 11 – Questão 9.

NTO: “Eu sou muito tímido. É eu. Eu a sei lá, 10 anos atrás. Falar com uma pessoa estranha, falar com mais vocês. Pessoas eram, tinha um nó aqui na garganta, né? Então isso, a timidez, ela convive comigo, eu tenho, ela tá guardadinho aqui, né? Então isso é um ponto de luta diária, vamos dizer assim” – Líder 4 – Questão 9.

NTO: “É, e outra e outra dificuldade que eu vejo é uma coisa que eu tento, que me polio muito. É a questão do feedback, não é? O quão importante é dar o feedback. Para o time, não é? Então, muitas vezes, na rotina, o cara não é não, acaba não conseguindo dar a atenção devida. E como eu falei. Arrumar aqui, essa não tocada por pessoas.” – Líder 4. Questão 9. NTO: “Para mim, para melhoria da liderança, eu acho que a minha comanda comunicatividade, eu tenho que me esmerar um pouco mais nisso que às vezes a minha comunicação é mais. . . É, eu tenho vícios de linguagem, né? Eu às vezes tenho aquela a friozinho na barriga. Não é que até os DDS eles são meio complicados para mim, não é com esse curto período de pra mim repassar, eu repasso, eu repasso o máximo que eu posso pra eles, tem grupo para ali. Para isso, não é, mas a na conversa ali, às vezes com todo mundo, com o pessoal reunido ali para mim, às vezes é meio. É meio pesado, assim é. É complicado é, eu não. Às vezes não consigo me total me expressar com eles ali, né? Passar toda aquela comunicação, por isso que às vezes eu opto mais pelo feedback individual.” – Líder 8. Questão 9.

Neste ponto, as dificuldades individuais relatadas pelos entrevistados, convergem novamente com os gargalos relacionados com questões de autoconhecimento e conseqüentemente dificuldades com as características de

inteligência emocional e comunicação, que foram apontadas como gargalos pelo nível estratégico.

E são pontos que o programa “Camisa 10” buscará tratar. O Quadro 40 apresenta uma síntese sobre as principais convergências e divergências entre os NTO e o NE sobre o exercício da liderança no caso investigado.

O quadro 42 mostra a síntese das análises de um trabalho realizado para entender a percepção dos NTO em relação às demandas do NE em quanto ao tema liderança.

Quadro 42 – Síntese de convergências e divergências entre os NTO e NE sobre o exercício da liderança

Convergências	Divergências
<p>Definição de liderança - Na construção do conceito de liderança, onde os verbos como: liderar, conduzir, influenciar e motivar que foram citados pelos entrevistados e possibilitam definir um conceito comum para a liderança, como:</p> <p>“A capacidade de exercer influência em um grupo de pessoas para trabalharem como uma equipe em busca de um objetivo comum”.</p>	<p>Valor cliente - Na divulgação e clareza da importância do cliente de forma que o valor cliente esteja mais presente nas rotinas diárias.</p> <p>A organização não possui produto próprio, depende dos produtos dos clientes.</p> <p>Assim, ao considerar os clientes como um dos quatro principais valores organizacionais, o valor cliente foi pouco citado nas entrevistas.</p>
<p>Papel da Liderança - No sentido do líder ser o ator responsável por exercer a liderança no contexto organizacional, sendo o representante da organização.</p> <p>“Ser o ator responsável por exercer a liderança diante de uma equipe de pessoas, dentro de um contexto organizacional, atuando como representante dos interesses da organização, ao mesmo tempo que tem a responsabilidade de fazer a gestão dos recursos disponíveis e de promover o engajamento e desenvolvimento dos colaboradores da equipe, a fim de atingir as metas e objetivos organizacionais.”</p>	<p>Valor Resultado - Em relação ao modus operandi para gerar o resultado, onde para o NTO o foco é no resultado a partir do processo em si, e para o NE o resultado deve se dar com foco a partir das pessoas.</p>
<p>Contexto Geral - No entendimento da importância dos valores com elementos que auxiliam no processo de construção do perfil da liderança de acordo com as premissas organizacionais.</p>	<p>Valor Sustentabilidade - As ações existentes e direcionadas a fomentar a sustentabilidade da organização devem estar mais claras e evidentes para as lideranças NTO a partir de iniciativas advindas também do NE.</p>
<p>Valor Pessoas - No sentido da importância de promover o engajamento das pessoas em relação as entregas das demandas.</p> <p>E no desenvolvimento das pessoas, promovendo a valorização e a construção de relacionamentos para possibilitar um ambiente de trabalho saudável e feliz.</p>	<p>Comunicação e inteligência emocional - O NE tem o entendimento da importância da inteligência emocional e sua influência nas atividades de resolução de conflitos da liderança, principalmente por impactar a habilidade de comunicação.</p> <p>Para o NTO, principalmente os líderes de equipe, essa percepção não é clara.</p> <p>Na pesquisa de clima realizada na empresa, o tema inteligência emocional também aparece como uma oportunidade de melhoria no desenvolvimento das lideranças.</p>
<p>Comunicação e inteligência emocional - No entendimento da habilidade de comunicação como ferramenta para auxiliar a liderança a exercer influência sobre os liderados e realizar as atividades diárias.</p>	<p>Perfis de liderança/ Estilos de liderança - Entre os relatos dos estilos de lideranças dos NTO's, considerando suas ações de comunicação e relacionamento com suas equipes nas atividades diárias, em relação aos gaps das lideranças na comunicação (comunicação assertiva) e na inteligência emocional (dificuldades para estabelecer vínculos com a equipe, inabilidade para atuar em temas delicados), além dos impactos da rotatividade de lideranças e aspectos mercadológicos, conforme relatos dos entrevistados do nível estratégico embasados na pesquisa de engajamento (GPTW).</p>
<p>Recursos disponíveis / Suporte a produção - Existem áreas de suporte a produção que impactam negativamente as rotinas diárias da liderança (Logística e Manutenção).</p>	

<p>Recursos disponíveis / Desenvolvimento de pessoas - No sentido de o NTO reconhecerem os esforços da organização (NE) em oferecer recursos para as lideranças e suas equipes se desenvolverem e se capacitarem, como por exemplo: o “Camisa 10”, para desenvolver as lideranças do nível operacional.</p>	
---	--

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos textos das transcrições das entrevistas.

Os construtos apresentados que convergem e divergem entre NTO e NE são constatações a partir do nível de dificuldade que as organizações enfrentam para implementar suas estratégias de desenvolvimento das lideranças, de forma coesa em todos os níveis da organização.

Isso ocorre por características da própria organização em relação a sua estrutura organizacional, nível de maturidade das lideranças e dos liderados, ineficiência dos fluxos de informação interno, entre outros.

Os pontos de convergência se mostram como pontos de acerto e sinergia entre as lideranças NTO e o NE e que devem ser reforçados.

E os pontos de divergência se mostram como oportunidades para desenvolvimento, colocando em prática a melhoria contínua, onde os próprios colaboradores podem ser envolvidos no processo de solução.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A mudança organizacional ocorrida na Bemetal em 2021, que criou cinco áreas distintas de negócios, mudou toda a estratégia organizacional e reorganizou todos os níveis organizacionais. Na nova Unidade de Negócios Rodoviário, não foi diferente, pois as lideranças dos níveis estratégico, tático e operacional, precisaram se adaptar para atender as demandas das novas rotinas diárias.

As análises mostraram que a equipe de líderes do NTO da Unidade de Negócios Rodoviário, conceitualmente, entendem a importância da liderança como entidade responsável por influenciar as equipes para alcançar os objetivos (Cerrutti 2023; Stogdill, 1950; Fernandes, Siqueira & Vieira, 2014; Bergamini, 1994) e que a liderança NTO, representada pelos coordenadores e líderes de equipe, são os atores que representam a organização para este fim (Martins, 2021), gerindo recursos disponíveis e promovendo o desenvolvimento dos colaboradores, sempre focando atingir as metas e objetivos organizacionais, pensamento que converge com o perfil esperado pelo NE, que representa a visão da organização.

No entanto, de acordo com os relatos, diante da realidade das rotinas diárias, o NTO tem dado mais ênfase à busca de resultados. Assim, estão mais alinhados com o perfil transacional, no sentido de buscarem o cumprimento das metas de acordo com as regras (burocracia) e objetivos estabelecidos pela empresa. Não que o desenvolvimento dos colaboradores não ocorra, mas ele se mostra exclusivamente em função do resultado no processo e não no resultado baseado no desenvolvimento do colaborador (Calaça, 2015; Burns, 1978).

Já as expectativas e ações de desenvolvimento comportamental para as lideranças promovidas pelo NE se alinham ao perfil de liderança transformacional no sentido de buscar desenvolver lideranças capazes de promover engajamento (Santos *et al.*, 2018). e “exaltar um ideal comum compartilhado pelo grupo” (Calaça, 2015, p. 127), onde:

O foco da liderança transformacional é sobre o papel do líder no desenvolvimento, envolvimento e transformação de sua equipe de trabalho, por meio de estímulos intelectuais, comunicação inspiradora das expectativas, fornecimento de visão, expectativa de desempenho e valorização das atividades. Em outras palavras, focaliza na criação e recriação do ambiente, sendo o líder, portanto, um agente de mudança (Weymer, 2017, p. 26).

Em relação aos quatro valores organizacionais destacados pela Bemetal, que servem de base para orientar as ações das lideranças de todos os níveis da organização, que são: Clientes, Pessoas, Resultado e Sustentabilidade, as análises mostram cenários distintos, a saber:

- 1) O valor resultado está bem fixado na mente das lideranças, sendo um tema que eles demonstram dar mais atenção em suas atividades diárias;
- 2) O valor pessoas também se mostrou importante para as lideranças, mas inicialmente no sentido de fazer o resultado acontecer. Fato que diverge da expectativa do nível estratégico que espera atender as pessoas mais no sentido das demandas de bem-estar no trabalho, para como consequência, gerar resultado;
- 3) Quanto ao valor cliente, é fato que todas as ações de uma organização são em função deles, no entanto, nos relatos das lideranças, o cliente é pouquíssimo citado e pode ser mais divulgado para as equipes em relação a sua importância para a organização;
- 4) O valor sustentabilidade praticamente não foi mencionado, devido a isso é uma oportunidade de a organização criar ações mais robustas a fim de suportar a liderança a tornar esse valor mais presente nas rotinas diárias das lideranças junto a suas equipes.

Referente aos recursos disponíveis para a liderança exercer suas atividades, a percepção das lideranças do NTO é de que existem recursos para garantir que as demandas de produção sejam realizadas e recursos para desenvolvimento dos colaboradores.

Em relação aos recursos para atender as demandas de produção, existe convergência entre a organização (NE) e a liderança (NTO), no sentido de entender que as áreas de suporte, como manutenção e logística, devem melhorar o nível de serviço para atender as demandas da Unidade de Negócios Rodoviário e não impactarem negativamente.

Num contexto mais positivo, a disponibilidade de recursos para o desenvolvimento das lideranças e de seus liderados, mostrou-se evidente e relevante para a organização e para as lideranças da Unidade de Negócios Rodoviário. (Saito, 2011; Senge, 2009). Mostrou também uma base de desenvolvimento da gestão do conhecimento na organização, através de diversos programas e iniciativas para desenvolvimento individual das lideranças como o Camisa 10, por exemplo. Estes

planos de treinamento e capacitação, favorecem o futuro alinhamento de expectativas do NE, de que o NTO alcance o perfil de liderança desejado e que se adequem mais ao estilo transacional, onde a liderança estimula o desenvolvimento pessoal e profissional dos liderados e como consequência auxiliarão a reduzir os gaps de inteligência emocional e comunicação identificados no decorrer das análises (Silva; Burger, 2018).

Outros aspectos organizacionais importantes que impactam as atividades da liderança são os fluxos de informação que seguem em desenvolvimento, pois existem fluxos que devem abranger a empresa como um todo e os fluxos mais personalizados que focam nas unidades de negócios.

A sazonalidade também é um ponto de atenção, pois obriga às Unidades de Negócios a ajustarem o quadro pessoal de acordo com as demandas de mercado, fato que impacta no planejamento de desenvolvimento das lideranças no médio e longo prazo.

De forma geral, as lideranças NTO entendem que contribuem com o desenvolvimento de seus colaboradores, mas estão cientes que existem pontos a melhorar individualmente, a fim de atenderem melhor suas equipes de trabalho e gerir conflitos.

Vale ressaltar que este estudo é um recorte temporal da Unidade de Negócios Rodoviário referente ao período de 2021 até abril de 2023, apresentando contextos pertinentes a percepção das lideranças presentes neste período. Caso o mesmo estudo seja refeito futuramente, os resultados encontrados podem variar.

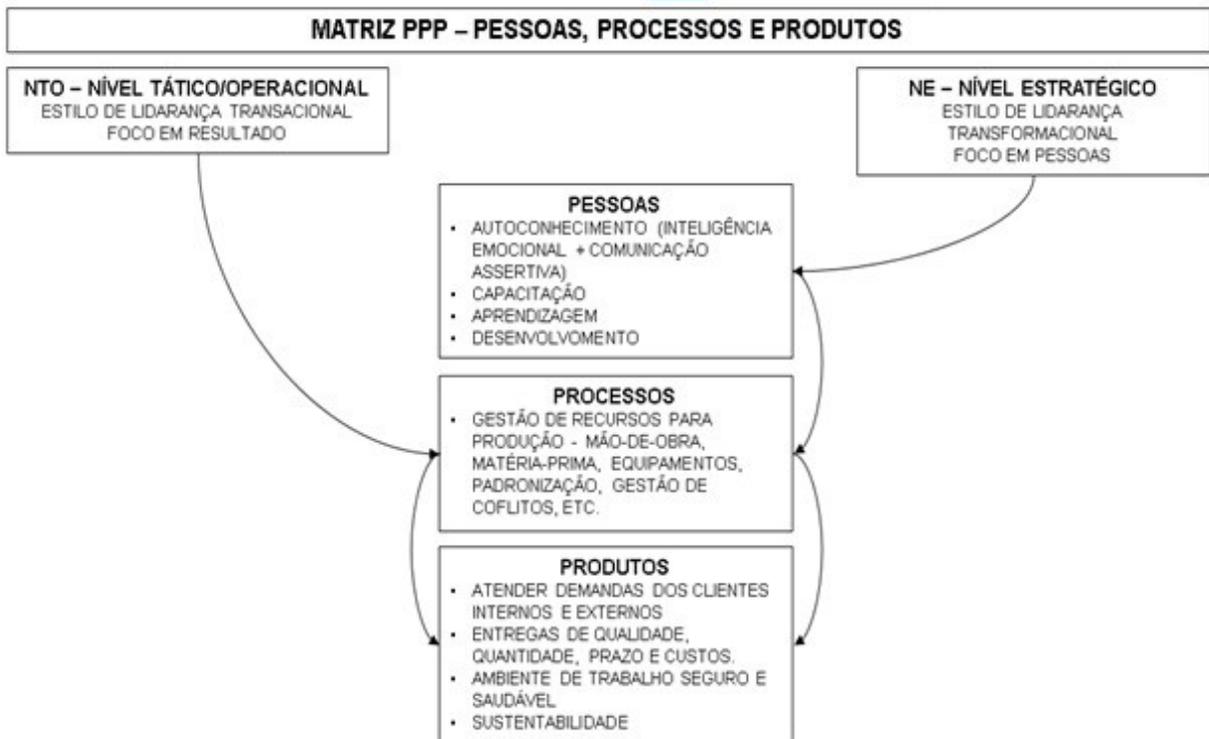
Os estilos transacional e transformacional foram explorados diante das análises realizadas a partir das entrevistas de um objeto específico, no caso a Bemetal. O que não quer dizer que um modelo é totalmente superior ao outro, ambos foram evoluindo no decorrer do tempo a partir do contexto social e contemporâneo de cada autor que se dispunha estudar os temas (Caçala, 2015). Além do fato de que o perfil da organização também influenciará na adoção de um estilo específico ou de ambos dependendo do contexto organizacional.

No momento deste estudo, constatou-se que as lideranças NTO estão mais alinhadas ao estilo de liderança transacional, com foco nos processos e nas entregas, mas sendo direcionadas por ações do NE para se alinharem mais ao estilo transformacional, que tem foco nas pessoas e está mais alinhado ao perfil de liderança desejado pelo NE. Vale lembrar que à medida que a liderança vai ficando mais

experiente, diante do contexto a que ela esteja exposta, pode se utilizar dos dois estilos para direcionar suas equipes no atingimento das metas (Bass, 1985).

A fim de estabelecer uma contribuição teórico-empírica relevante sobre o tema liderança, a partir do presente estudo de caso, foi possível propor um modelo de análise para estudar liderança em casos similares, levando-se em conta a visão sobre liderança transacional e transformacional. Desta forma, apresenta-se a figura 1 que resume essa proposta.

Figura 1 – Proposta de modelo teórico para estudar liderança em casos similares



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados coletados

Desta forma, pode-se propor, para estudos futuros, as seguintes proposições:

Proposição 1

Nos Níveis Tático e Operacional (NTO) de uma organização industrial predomina o estilo de liderança transacional, na medida em que as rotinas diárias das lideranças são focadas nas entregas da produção e no resultado em si, visando a manutenção do fluxo produtivo. Logo, a burocracia (hierarquia e procedimentos) para seguir os processos preconizados e a recompensa de realizar as entregas do dia, criam equipes dependentes das lideranças, consomem o tempo da liderança e não permitem que a liderança usufrua efetivamente de recursos de desenvolvimento de pessoas disponíveis para ela e seus liderados.

A proposição 1 leva em consideração que o foco da liderança está em passar orientações aos liderados no sentido de garantir que todos os recursos (mão-de-obra, matéria-prima e equipamentos) sejam utilizados para atender as demandas. Na proximidade entre líder e liderados, o líder busca garantir que as suas orientações sejam seguidas. O foco está nos processos em si, a atenção nas pessoas fica em segundo plano (Burns, 1985; Bass, 1985).

Proposição 2

No nível estratégico (NE) de uma organização industrial predomina o estilo de liderança transformacional, em que o foco desejado está no estímulo e na motivação do autoconhecimento e no desenvolvimento dos liderados por meio do uso dos recursos de aprendizagem disponíveis e dos cursos de capacitação ofertados. Logo, em função do desenvolvimento de pessoas, criam-se equipes com base humanizada e com conhecimento técnico, que tem baixa dependência da liderança no processo decisório e conscientes de suas responsabilidades para gerar os resultados desejados pela organização (Burns, 1985; Bass, 1985; Bergamini, 1994).

A proposição 2, leva em consideração que o foco da liderança está em desenvolver os liderados pessoal e profissionalmente, de forma que ao serem estimulados, os próprios liderados passam a ter atitudes no sentido de buscarem desafios e garantir que todos os recursos (matéria-prima e equipamentos) sejam utilizados para atender as demandas. A proximidade entre líder e liderados ocorre a fim do líder contribuir de todas as formas ao seu alcance, para que o liderado tenha confiança e suporte para realizar as atividades que lhe forem delegadas ou que ele mesmo busque para se desenvolver, para benefício individual e do grupo. Neste caso, as entregas e atingimento das metas ocorrem em consequência das ações dos liderados, o foco está nas pessoas (Burns, 1985; Bass, 1985).

Com estas constatações no caso estudado, a partir das proposições 1 e 2, hipóteses podem ser elaboradas para serem testadas em estudos futuros.

Durante a pesquisa, outros temas se mostraram como oportunidades de pesquisa, como por exemplo: o processo de gestão da mudança ocorrido a partir do lócus da área de Recursos Humanos, que atuou como mediadora da mudança e o impacto social da sazonalidade do mercado, no processo de ajuste de capacidade e demanda. A mudança no processo de comunicação organizacional, após a nova era

das Unidades de Negócios e os aspectos da inteligência emocional das lideranças da empresa, também são bons temas para pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

- ALMADA, Livia; POLICARPO, Renata Veloso Santos. A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. **Revista de Gestão**, v. 23, n. 1, p. 10-19, 2016.
- ALMEIDA, Neylla Carolina Pamponet de; SOUZA-SILVA, Jader Cristino de. Aprendizagem organizacional e educação dos gestores: como os gestores aprendem em um setor da indústria petroquímica. **Rege - Revista de Gestão**, v. 22, n. 3, p. 381-402, 2015.
- ANDRE, A. F. **Metodologia científica: princípios e fundamentos**. 3. ed. São Paulo: Blucher, 2021.
- ARAUJO, João Manuel Costa. **Influência da liderança transformacional na confiança e comprometimento organizacionais**. (Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas). Instituto Politécnico do Porto, Porto, 2011.
- AVOLIO, B. J.; YAMMARINO, F. J. **Transformational and charismatic leadership: the road ahead**. San Diego, CA: Elsevier, 2002.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. **Multifactor leadership questionnaire: manual and sampler set**. 3rd ed. Redwood City, CA: Mind Garden, 2004. http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2
- BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.
- BASS, B. M. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: Free Press, 1985.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J.; JUNG, D. I.; BENSON, Y. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 2, p. 207, 2003.
- BASS, B. M.; BASS, R. **The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications**. 4th ed. New York, NY: Free Press, 2008.
- BAHIA, Pablo Queiroz et al. A técnica do estudo de caso como estratégia metodológica aplicado na pesquisa científica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 6, p. 5955-5984, 2023.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.
- BARELLA FILHO, C. A.; PALMA, D. L.; BONAVIGO, L.; BRANCO, F. M. Z.; PEDROSA, A. F. A contribuição da inteligência emocional nos processos de liderança no ambiente organizacional em épocas de pandemia. **Anais de Psicologia**, v. 1, n. 1, p. 4-23, 2022.
- BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BEHRENDT, Peter; MATZ, Sandra; GÖRITZ, Anja S. An integrative model of leadership behavior. **The Leadership Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 229-244, 2017.

BERGAMINI, C. W. Liderança: uma revisão histórica. In: BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994. p. 23-74.

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

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge**. Garden City, NY: Doubleday, 1966.

BLAKE, R.; MOUTON, J. **The managerial grid: the key to leadership excellence**. Houston, TX: Gulf Publishing Company, 1964.

BORGES, A. F.; VOLTA, C. L. C. C. Evolução das pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período 2010-2019. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, XLIV, 2020, Porto Alegre, RS, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2020.

BRYMAN, A. Handbook de estudos organizacionais / organizadores da edição original Stewart R.Clegg, Cynthia Hardy, Walter R. Nord; Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tânia Fischer organizadores da edição brasileira – São Paulo: Atlas, 2004.

BRYMAN, A.; BELL, E. **Business research methods**. 3. ed. Oxford: Oxford University Press, 2011.

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

CALAÇA, Pedro Alessandro; VIZEU, Fabio. Revisitando a perspectiva de James McGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cadernos Ebape.BR**, v. 13, p. 121-135, 2015.

CAMALHÃO, S.; CAMALHÃO, I. A tese metodológica: metodologia vista como teoria e teoria como metodologia. **New Trends in Qualitative Research**, v. 14, p. e592-e592, 2022.

CAVALCANTE, Ricardo Bezerra; CALIXTO, Pedro; PINHEIRO, Marta Macedo Kerr. Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 24, n. 1, 2014.

CERUTTI, Priscila Sardi et al. Relação entre estilos de liderança e conflitos em empresas familiares. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 20, p. 518-539, 2023.

CHO, Y.; SHIN, M., BILLING, T. K.; BHAGAT, R. S. Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts. **Asian Business & Management**, v. 18, p. 187-210, 2019.

CORREIA, M. C. B. A observação participante enquanto técnica de investigação. **Pensar Enfermagem**, v. 13, n. 2, p. 30-36. 2009.

COUTO, Gleiber; BARTHOLOMEU, Daniel; MONTIEL, José Maria. Estrutura interna do Myers Briggs Type Indicator (MBTI): evidência de validade. **Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment**, v. 15, n. 1, p. 41-48, 2016.

COVEY, S. R. **Os 7 hábitos de pessoas altamente eficazes**. Tradução: Alberto Cabral Fusaro; Marcia do Carmo Felisbino Fusaro; Caludia Gerpe Duarte. 37. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução de Magda França Lopes. 3. ed. Porto Alegre, RS: Artmed, 2010. 296 p.

CRUZ, Maria Rosa Pires da; NUNES, António João Santos; PINHEIRO, Paulo Gonçalves. **Teoria contingencial de Fiedler: aplicação prática da escala Least Preferred Co-Worker (LPC)**. Covilhã, PT: Universidade da Beira Interior, 2010.

DAY, D. V.; FLEENOR, J. W.; ATWATER, L. E. Advances in leader and leadership development: a review of 25 years of research and theory. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 63-82, 2014.

DEICHMANN, Dirk; STAM, Daan. Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas. **The leadership quarterly**, v. 26, n. 2, p. 204-219, 2015.

DUARTE, Giselle Aparecida; PAPA, Adriana Cássia. A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 4, n. 3, p. 364-377, 2011.

DWECK, Carol S. From needs to goals and representations: Foundations for a unified theory of motivation, personality, and development. **Psychological Review**, v. 124, n. 6, p. 689, 2017.

FERNANDES, C.; SIQUEIRA, M.; VIEIRA, A. Impact of perceived organizational support on affective organizational commitment: The moderating role of leadership. **Contemporary Thought Journal in Administration**, v. 8, n. 4, p. 140-162, 2014.

FERREIRA, Heryane Santana; MARTINS, Jéssica Natália da Silva; SANTOS, Luana Ferreira dos. Liderança nas organizações. **Ciência Dinâmica**, v. 14, n. 1, p. 26-49, 2021.

FIEDLER, F. Engineer the job to fit the manager. **Harvard Business Review**, September-October, p. 115-122, 1965.

FIEDLER, F. Personality, motivational systems and behavior of high and low LPC persons. **Human Relations**, v. 25, p. 391-412, 1972.

FIELDER, F. **A theory of leadership effectiveness**. New York: MacGraw-Hill Book Company, 1967.

FIGUEIREDO, N. M. A. **Método e metodologia na pesquisa científica**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Yendis, 2007.

FLICK, U. Entrevistas semiestruturadas. p. 89-108. In: FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2004.

FLYVBJERG, B. Five misunderstandings about case-study research. **Qualitative Inquiry**, v. 12, n. 2, p. 219-245, 2006.

FREITAS, Carmem Maristela Fernandes de. **Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM**. (Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo). Universidade da Madeira, Funchal, 2006.

GEORGE, A. L.; BENNETT, A. **Case studies and theory development in the social sciences**. Cambridge: MIT Press, 2005.

GIL, A. C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GILL, R. **Theory and practice of leadership**. London: Sage Publications, 2006.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 25. ed. Tradução: Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GONÇALVES, Helen Silva; MOTA, Caroline Maria de Miranda. Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura. **Production**, v. 21, p. 404-416, 2011.

GUADANHIN, C. Autoconhecimento, sucesso e liderança: como a prática de estudar e conhecer a si mesmo pode impactar na trajetória de um líder e transformar suas comunidades de influência? **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 6, p. 947-971, 2022.

GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. **Leadership Quarterly**, v. 6, n. 2, p. 219-247, 1995.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Management of organizational behavior**. 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2007.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. Life cycle theory of leadership, **Training and Development Journal**, v. 23, n. 5, p. 26-34, 1969.

ISRAEL, Carolina Reis Queiroz. Uma análise sobre liderança: da teoria dos traços à liderança 4.0. **Boletim do Gerenciamento**, v. 24, n. 24, p. 21-30, 2021.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006a, pp.167-190.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, v. 14, p. 319-340, 1988.

LEWIN, Kurt.; LIPPITT, Ronald.; WHITE, Ralph K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. **Journal of Social Psychology**, v. 10, p. 271-301, 1939.

LIKER, J. K.; CONVIS, G. L. **O modelo Toyota de liderança Lean**: como conquistar e manter a excelência pelo desenvolvimento de lideranças. Tradução: Raul Rubenich. Porto Alegre, RS: Artmed, 2013.

LIKERT, RENSIS. **Novos padrões de administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1971.

LIKERT, R. **The human organization**: its management and value. São Paulo: McGraw-Hill, 1967.

LOCKE, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. Em M. D. Dunnette (Org.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company, 1297-135. 1976.

LUSSIER, R. N.; ACHUA, C. F. **Leadership: theory, application, & skill development**. 6th ed. Boston, MA: Cengage Learning, 2015.

MCGREGOR, D. **The Human Side of Enterprise**. São Paulo: McGraw-Hill, 1960.

MAGALDI, S.; SALABI NETO, J. **O novo código da cultura**: vida ou morte na era exponencial. Caieiras, SP: Gente, 2019.

MAGALDI, S.; SALABI NETO, J. **Liderança disruptiva**: habilidades e competências transformadoras para liderar na gestão do amanhã. Caieiras, SP: Gente, 2022.

MAKRI, Marianna; SCANDURA, Terri A. Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in high-technology firms. **The leadership quarterly**, v. 21, n. 1, p. 75-88, 2010.

MARINS, D. F. **Competências e estilos de liderança**: um estudo em organizações de diferentes origens de controle de capital atuantes no Brasil. 2021. 124 f. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade) Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2021.

MCCLESKEY, Jim Allen. Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. **Journal of Business Studies Quarterly**, v. 5, n. 4, p. 117, 2014.

MCGREGOR, Douglas. Teoría X y teoría Y. *Revista Pensamiento Imaginativo. Investigación*, v. 4, p. 06-13, 1960.

MENDES, Rosana Maria; MISKULIN, Rosana Giaretta Sguerra. A análise de conteúdo como uma metodologia. **Cadernos de Pesquisa**, v. 47, n. 165, p. 1044-1066, 2017.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MERRIAM, S. B. *Qualitative research: a guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, v. 61, n. 1, p. 20-52, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MUMFORD, M. D. et al. Leadership skills for a changing world: solving complex social problems. **The Leadership Quarterly**, v. 11, n. 1, p. 11-35, 2000.

NASCIMENTO, Rita Frazão Neves do. **Liderança transformacional e eficácia grupal: o papel mediador da confiança grupal**. (Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho). Universidade de Coimbra - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra, 2017.

NENÉ, Débora Cecília Rua. **Preditores do workaholism e seus efeitos no bem-estar e burnout**. (Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações). Universidade do Algarve - Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Algarve, 2015.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 8th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2018.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, RJ, Vozes, 2007.

PAIM, Witalo Tedesco; FERREIRA, Leandro Oliveira; NETO, Elias Fagury. Empresas familiares e transferência de conhecimento tácito para explícito: tecnologias sociais como aliadas. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 18, n. 50, p. 155-173, 2022.

PEREIRA, J.; SANTOS, A. S.; LAURINI, M. M. Relação dos estilos de liderança dos gestores com o engajamento no trabalho dos colaboradores de uma empresa do segmento de bebidas. **Administração de Empresas em Revista**, v. 4, n. 30, p. 99-128, 2022.

REIS, G. G., & AZEVEDO, M. C. Relações entre autenticidade e cultura organizacional: o agir autêntico no ambiente organizacional. *Revista Adm. Mackenzie*, 16 (6), 48-70. 2015.

RESENDE, M. **Autoconhecimento**. Brasília, DF: Teosófica, 2010.

ROMANOS, B. V. M.; SOUZA, E. V.; PARO, J. A.; BONINI, L. M. M. I. E como ferramenta na prevenção e resolução de conflitos. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 5, p. 577-588, 2022.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História e Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009.

SAITO, Leila Miyuki. **Os quatro pilares da educação nas organizações de aprendizagem: uma ponte para o sucesso**. Londrina, PR: Unifil, 2011.

SALAS-VALLINA, Andrés et al. On the road to happiness at work (HAW): transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. **Personnel Review**, v. 46, n. 2, p. 314-338, 2017.

SANTOS, A. S. do, COSTA, V. M. F.; TOMAZZONI, G. C.; BALSAN, L. A. G.; TONIN, Stefania. Percepção dos colaboradores da equipe de enfermagem quanto ao estilo de liderança de seu superior imediato. **Revista Ciências Administrativas**, v. 24, n. 1, 2018.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B.; SALANOVA, M. The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national sample. **Educational and Psychological Measurement**, v. 66, p. 701-716, 2006.

SCHEIN, E. (2009). *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Tradução de Gabriel Zide Neto, OP Traduções. 25. ed. Rio de Janeiro: Bestseller, 2009. 503 p.

SILVA, J. T.; SANTOS, L. M. S.; MARQUES, I. C. Análise dos estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações. In: CASTRO, A. C. **Administração: princípios de administração e suas tendências**. Vol. 4. Guarujá, SP: Científica Digital, 2022. p. 23-40. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.37885/220308201>. Acesso em: 13 nov. 2022.

SILVA, Janaina Costa. **O estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília**. 2009.

SILVA, M. C. C. T. Liderando com personalidades. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 3, p. 1506-1514, 2022.

SILVA, R. F. Liderança e comunicação: habilidades que transformam pessoas em equipes. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 4, p. 22951-22960, 2022.

SILVA, T. C.; BERGER, F. Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da gestão do conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 1, p. 7-19, 2018.

SOUZA, E. C. L., & FENILI, R. R. O estudo da cultura organizacional por meio das práticas: uma proposta à luz do legado de Bourdieu. *Cad. EBAPE.BR*, 14 (4), 872-890. <https://doi.org/10.1590/1679-395141183>. 2016.

STAKE, R. E. **Qualitative case studies**. In: Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research*, p. 443-466. London: Sage, 2005.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

STOGDILL, R. M. Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. **Journal of Psychology**, v. 25, p. 35-71, 1948. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>

STOGDILL, Ralph M. Leadership, membership and organization. **Psychological Bulletin**, v. 47, n. 1, p. 1, 1950.

STOGDILL, R. M. **Handbook of leadership: a survey of theory and research**. New York: Free Press, 1974.

STRAUHS, F. D. R.; PIETROVSKI, E. F.; SANTOS, G. D.; CARVALHO, H. G. D.; PIMENTA, R. B.; PENTEADO, R. D. F. S. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymará Educação, 2012.

TAMAYO, A.; BORGES, L. O. Valores del trabajo y valores de las organizaciones. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. (Coords.). **Psicología social de los valores humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados**. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva, 2001.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1986.

TURANO, L. M., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly. *Revista de Administração Contemporânea*, 20, 434-457.

VERGARA, Sylvia Constant. Especial liderança: a liderança aprendida. **GV Executivo**, v. 6, n. 1, p. 61-65, 2007.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Tradução: Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. Ano da publicação original: 1920. Brasília: Universidade de Brasília, 1999.

WEYMER, Alex Sandro Quadros; MOREIRA, Vilmar Rodrigues. O papel da liderança transformacional na reconstrução de significados compartilhados de uma unidade estratégica de negócios da área da saúde. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 6, n. 1, p. 23-31, 2017.

WITCZAK, Marcus Vinicius Castro; KIPPER, Liane Mahlmann; GROLLI, Daniela. Protocolo de Mudança Cultural para a Relação Homem Máquina. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, v. 14, n. 7, p. 11092-11105, 2023.

YIN, R. K. **Case study research and applications: design and methods**. Los Angeles: Sage, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2015.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 8th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2013.