

LIDERANÇA EM AMBIENTES PRODUTIVOS: teoria, evidências e trajetórias profissionais

Madson Fernandes de Melo Junior
Eduardo Oliveira Nascimento
Roselena Barreto Cavalcante
Guilherme Mendes Tomaz dos Santos
(Organizadores)



MADSON FERNANDES DE MELO JUNIOR
EDUARDO OLIVEIRA NASCIMENTO
ROSELENA BARRETO CAVALCANTE
GUILHERME MENDES TOMAZ DOS SANTOS
(Organizadores)

**LIDERANÇA EM AMBIENTES PRODUTIVOS: TEORIA,
EVIDÊNCIAS E TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS**

ISBN: 978-65-979915-7-0



2026 Editora Kennis
Copyright © Editora Kennis
Copyright do Texto © 2026 Os autores
Copyright da Edição © 2026 Editora Kennis
Direitos para esta edição cedidos à Editora Kennis pelos autores.

Capa: Designed by Editora Kennis
Imagem da Capa: Foto gerada pelo Google Gemini
Diagramação e Edição de Arte: Editora Kennis
Revisão: Os Autores

CONSELHO EDITORIAL

Dr. Charlyan de Sousa Lima
Dr. Diego Amorim dos Santos
Dr. Ivandro Carlos Rosa
Dra. Karlyene Sousa da Rocha
Dra. Kaiomi de Souza Oliveira Cavalli
Dr. Leonardo De Ross Rosa
Dra. Marcele Scapin Rogerio
Dra. Mayara da Cruz Ribeiro
Dra. Paula Michele Lohmann
Dr. Renato Santiago Quintal

Diagramação: Editora Kennis
Edição de Arte: Editora Kennis
Revisão: Os Autores
Organizadores: Madson Fernandes de Melo Junior
Eduardo Oliveira Nascimento
Roselena Barreto Cavalcante
Guilherme Mendes Tomaz Dos Santos

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Liderança em ambientes produtivos [livro eletrônico] : teoria, evidências e trajetórias profissionais / Madson Fernandes de Melo Junior (organizadores)... [et al.]. -- Chapadinha, MA : Editora Kennis, 2026.
PDF

Bibliografia.

Outros organizadores: Eduardo Oliveira Nascimento, Roselena Barreto Cavalcante, Guilherme Mendes Tomaz dos Santos

ISBN 978-65-979915-7-0

1. Administração 2. Competência 3. Engenharia de produção 4. Liderança 5. Organizações 6. Pessoas - Gestão 7. Produtividade do trabalho 8. Tomada de decisão (Administração) I. Melo Junior, Madson Fernandes de. II. Nascimento, Eduardo Oliveira. III. Cavalcante, Roselena Barreto. IV. Santos, Guilherme Mendes Tomaz dos.

26-398134.0

CDD-658.4092

Índices para catálogo sistemático:

1. Liderança e gestão de pessoas : Administração de empresas 658.4092

Camila Aparecida Rodrigues - Bibliotecária CRB -
SP-010133/O

O conteúdo do livro, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. O download da obra e o seu compartilhamento somente são autorizados desde que sejam atribuídos créditos aos autores, sem alterá-la e de nenhuma forma utilizá-la para fins comerciais.

Editora Kennis
Chapadinha – Maranhão – Brasil
www.editorakennis.com.br
publica.editorakennis@gmail.com



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
CAPÍTULO 01 - TEORIAS E ESTILOS DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES	9
Fábio Alves de Oliveira; Daniel Dias Pereira; Bruno Gomes Gonçalves.	
CAPÍTULO 02 - A LIDERANÇA COMO ARQUITETA DO CLIMA ORGANIZACIONAL: PESSOAS, RELAÇÕES E DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES	18
Emanuel Jeimmyson Maia Rabelo; Francisco Claudio do Carmo.	
CAPÍTULO 03 - QUANDO O ESPECIALISTA SE TORNA LÍDER: DESAFIOS DA TRANSIÇÃO ENTRE COMPETÊNCIA TÉCNICA E GESTÃO DE PESSOAS	35
Israel Almeida da Silva; Rogéria Ribeiro Lucas.	
CAPÍTULO 04 - ALÉM DO SUPORTE TÉCNICO: LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO HUMANO EM AMBIENTE PRODUTIVO	51
Ivan Rodrigues Rabelo Francisco Vitor Sales de Sousa	
CAPÍTULO 05 - LIDERANÇA EM AMBIENTES OPERACIONAIS: ESTILOS DE LIDERANÇA E SEUS IMPACTOS SOBRE O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA TÊXTIL	64
Díonata Tabosa Pereira; Gustavo do Nascimento Pereira.	
CAPÍTULO 06 - DA OPERAÇÃO À LIDERANÇA: TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS, COMPETÊNCIAS E DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES EM AMBIENTES PRODUTIVOS ...	79
Madson Fernandes de Melo Junior. Eduardo Oliveira Nascimento.	
ORGANIZADORES	92

INTRODUÇÃO

A liderança em ambientes produtivos não se constrói apenas a partir de conceitos, modelos ou posições hierárquicas. Ela se manifesta diariamente nas decisões tomadas, na forma como as equipes são conduzidas, na capacidade de articular pessoas e processos e, sobretudo, nas experiências profissionais que transformam especialistas, supervisores, coordenadores e gestores ao longo de suas trajetórias. É a partir dessa compreensão que nasce a presente obra.

Liderança em Ambientes Produtivos: teoria, evidências e trajetórias profissionais resulta de um processo formativo desenvolvido no âmbito da Pós-Graduação em Engenharia de Produção, especialmente a partir das experiências e discussões construídas na disciplina Gestão de Pessoas e Liderança. As atividades desenvolvidas nesse espaço formativo deram origem a investigações que, posteriormente, foram ampliadas, sistematizadas e articuladas para a composição desta obra. Mais do que reunir produções acadêmicas, o livro aproxima formação, investigação e experiências profissionais construídas em diferentes contextos de trabalho.

A própria organização da obra reflete a diversidade de contextos a partir dos quais a liderança é compreendida e vivenciada. O primeiro organizador, professor da disciplina Gestão de Pessoas e Liderança, esteve diretamente envolvido na concepção da proposta formativa que deu origem às produções reunidas neste livro e em sua posterior articulação como obra coletiva. O segundo organizador agrega a perspectiva da liderança vinculada ao campo das Ciências Agrárias. A terceira organizadora reúne experiências de gestão acadêmica, especialmente na coordenação de cursos de graduação e pós-graduação em Engenharia no Centro Universitário Ateneu. O quarto organizador,

por sua vez, aproxima a discussão das experiências de gestão pública no âmbito da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e da atuação em grupos de pesquisa articulados em redes de colaboração internacional. Essa pluralidade de percursos amplia o olhar sobre a liderança e contribui para que a obra dialogue com diferentes espaços de formação, gestão e atuação profissional.

Essa característica confere uma identidade particular à obra. A liderança aqui não é observada exclusivamente a partir da literatura, tampouco é tratada como um conjunto abstrato de competências desejáveis. Ela é analisada em contextos reais de trabalho, nos quais produtividade, qualidade, prazos, processos e resultados coexistem com comunicação, reconhecimento, conflitos, desenvolvimento profissional, autonomia e relações humanas. Nos ambientes operacionais, essas dimensões não constituem realidades separadas: fazem parte de um mesmo sistema de gestão.

A própria trajetória dos autores reforça essa perspectiva. Entre os participantes encontram-se profissionais que construíram seus percursos a partir da operação e avançaram para posições de supervisão e coordenação, assim como profissionais com experiência em produção, qualidade, planejamento e controle da produção, logística, suprimentos, manutenção, processos e excelência operacional. Há trajetórias que percorrem desde funções diretamente vinculadas ao chão de fábrica até responsabilidades estratégicas de gestão, evidenciando diferentes caminhos para a constituição profissional da liderança.

É nesse cenário que a obra se organiza em torno de três dimensões complementares: teoria, evidências e trajetórias profissionais. A primeira oferece fundamentos para compreender diferentes concepções e estilos de liderança. A segunda aproxima essa discussão de situações organizacionais concretas, por meio de estudos desenvolvidos em ambientes produtivos. A terceira desloca o olhar para os próprios profissionais, reconhecendo que a formação de líderes também ocorre por meio das experiências acumuladas, das responsabilidades assumidas e da aprendizagem construída ao longo da carreira.

Os estudos que compõem o livro abordam diferentes faces desse fenômeno. A relação entre liderança e clima organizacional evidencia a

importância da comunicação, do reconhecimento, das relações interpessoais, da motivação e do engajamento na construção de ambientes de trabalho mais colaborativos e produtivos. Em outra perspectiva, a passagem do especialista técnico para uma posição de liderança coloca em evidência o desafio de equilibrar domínio técnico, gestão de pessoas, delegação e desenvolvimento da autonomia das equipes.

A discussão avança ainda para os estilos de liderança presentes nos ambientes operacionais, nos quais as exigências de produtividade, qualidade e segurança precisam ser conciliadas com participação, comunicação e desenvolvimento humano. Dessa maneira, embora cada investigação possua objetivos, contextos e características próprias, os capítulos convergem ao reconhecer que resultados organizacionais e gestão de pessoas não devem ser compreendidos como dimensões concorrentes.

Por essa razão, este livro não pretende oferecer uma fórmula universal para a liderança. Os ambientes produtivos são diversos, assim como são distintas as equipes, organizações e trajetórias profissionais. O que a obra propõe é estabelecer um diálogo entre conhecimento científico e experiência profissional, permitindo compreender a liderança como um processo dinâmico, contextual e permanentemente construído.

Há também uma dimensão formativa que atravessa todo esse percurso. Produzir conhecimento sobre liderança enquanto se vivenciam desafios concretos de liderança possibilita um movimento de reflexão sobre a própria prática profissional. Nesse sentido, a pós-graduação deixa de representar apenas um espaço de aquisição de conhecimentos técnicos e passa a constituir também um ambiente de problematização das experiências trazidas pelos participantes, transformando situações do cotidiano organizacional em objetos de investigação, análise e aprendizagem.

Ao reunir teoria, evidências e trajetórias, espera-se que esta obra dialogue com diferentes públicos. Para estudantes e pesquisadores, oferece discussões e experiências investigativas situadas no campo da Engenharia de Produção e da gestão. Para supervisores, coordenadores, engenheiros e demais profissionais que atuam em ambientes produtivos, apresenta situações próximas

dos desafios encontrados no cotidiano das organizações. Para aqueles que estão iniciando uma trajetória de liderança, oferece experiências que demonstram que assumir responsabilidades sobre pessoas exige competências que ultrapassam o domínio técnico.

Mais do que chegar a uma posição de liderança, portanto, importa compreender o processo de tornar-se líder. Esse processo envolve conhecimento, experiência, capacidade de aprender, disposição para desenvolver pessoas e maturidade para reconhecer que resultados sustentáveis são construídos coletivamente.

É com essa perspectiva que convidamos o leitor a percorrer as páginas seguintes: não apenas para conhecer teorias ou resultados de pesquisas sobre liderança, mas para refletir sobre como a liderança é construída, exercida e continuamente ressignificada nos ambientes produtivos contemporâneos.

Madson Fernandes de Melo Junior
Eduardo Oliveira Nascimento
Roselena Barreto Cavalcante
Guilherme Mendes Tomaz dos Santos
(Organizadores)

CAPÍTULO 01

TEORIAS E ESTILOS DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Fábio Alves de Oliveira¹; Daniel Dias Pereira¹; Bruno Gomes Gonçalves¹

¹Pós-graduando em Engenharia de Produção pelo Centro Universitário Ateneu.

RESUMO:

Este capítulo apresenta os fundamentos teóricos da liderança, discutindo sua evolução conceitual e os principais estilos aplicados às organizações e aos ambientes produtivos. A análise aborda a liderança como processo de influência relacionado à condução de pessoas, ao alcance de objetivos e à dinâmica das relações de trabalho. São examinadas as abordagens autocrática, democrática, liberal, situacional, transformacional, transacional e servidora, considerando características, possibilidades de aplicação e implicações para a atuação dos líderes. A discussão evidencia que nenhum estilo responde, isoladamente, às diferentes demandas organizacionais, uma vez que sua adequação depende das características das equipes, das atividades desenvolvidas e das condições presentes no ambiente de trabalho. O capítulo também relaciona liderança, comportamento organizacional e desempenho operacional, destacando a necessidade de articular orientação para resultados, desenvolvimento das pessoas e capacidade de adaptação. Nesse sentido, a liderança é compreendida como prática dinâmica, cuja efetividade requer leitura do contexto e mobilização de diferentes formas de atuação. O referencial apresentado estabelece a base conceitual para os estudos empíricos desenvolvidos nos capítulos seguintes, favorecendo a compreensão das manifestações da liderança em distintos contextos produtivos contemporâneos.

Palavras-chave: Condução de pessoas. Desempenho operacional. Abordagem situacional.

INTRODUÇÃO À LIDERANÇA

A liderança desempenha um papel determinante na dinâmica das organizações contemporâneas. Em um cenário marcado por constantes transformações tecnológicas e pela alta competitividade de mercado, a atuação

dos gestores exige tomadas de decisão ágeis e precisas. O desempenho das equipes e a retenção de talentos estão diretamente correlacionados à qualidade e ao bem-estar proporcionados pelas lideranças no ambiente de trabalho.

Conceitualmente, liderar vai além de delegar tarefas, emitir instruções ou manter uma comunicação intensa. Trata-se de um processo contínuo de influência interpessoal voltado ao alcance de metas coletivas. Segundo Chiavenato (2009, p. 141), "o líder tem que atuar na influência de pessoas com o objetivo de que elas atinjam resultados em interesse comum de todos, isso deve ser realizado através do relacionamento com pessoas".

Ademais, no contexto de mudanças organizacionais, a condução estratégica da equipe exige fases bem definidas. Para Kotter (1997, p. 15), o líder deve agir alinhando o planejamento e os recursos:

[...] o líder deve ter como principal objetivo agir em função de mudanças, com atitudes em três etapas sequenciais que são elas: demonstrar a estratégia da organização, ligar metas aos recursos humanos e incentivá-los para que as metas sejam realizadas como previamente determinadas.

Com a evolução dos estudos sobre o tema, a visão tradicional de que a liderança seria um traço inato deu lugar a classificações baseadas no comportamento, no estilo de relacionamento e no impacto do gestor sobre os subordinados e a organização.

A abordagem clássica da liderança (estudada por autores como Maximiano e Chiavenato) diferencia os comportamentos do gestor de acordo com a centralização ou o compartilhamento do poder decisório. Essa abordagem divide-se em Autocrática, Liberal e Democrática.

A liderança autocrática é centralizadora e rígida. O líder toma as decisões de forma individual, sem abrir espaço para sugestões ou participação do grupo, impondo ordens de forma verticalizada (Chiavenato, 2009). Em ambientes industriais com processos altamente padronizados ou linhas de montagem operacional simples e repetitiva é muito comum a Liderança Autocrática.

Enquanto vantagem, destaca-se a rapidez na tomada de decisões em momentos de crise; alta clareza nas ordens operacionais imediatas. E desvantagem, a Desmotivação da equipe, falta de perspectiva de futuro, clima organizacional exaustivo e limitação do desenvolvimento profissional.

A liderança liberal (***Laissez-Faire***) caracteriza-se pela total liberdade concedida aos liderados. O gestor tende a adotar uma postura omissa ou de pouca intervenção, deixando a cargo da equipe o direcionamento do trabalho e as decisões funcionais. Enquanto exemplo, pode-se ter Equipes altamente criativas ou especialistas autônomos no desenvolvimento de projetos individuais. Enquanto vantagens Chiavenato (2009) destaca o estímulo à autonomia individual e liberdade para criação em tarefas específicas. E, enquanto desvantagem, o mesmo autor destaca a desorientação, insatisfação, falta de integração entre grupos, interpretação superficial de metas e risco de surgimento de comportamentos agressivos.

Já a liderança democrática busca o equilíbrio entre a orientação do gestor e a participação ativa do grupo. O líder incentiva o diálogo, acolhe sugestões da equipe e as analisa antes de tomar a decisão final. Ambientes corporativos colaborativos, reuniões de planejamento de projetos e gestão participativa em instituições públicas ou privadas tendem a utilizar esse tipo de liderança. A vantagem apresentada A principal vantagem está associada ao maior engajamento da equipe, ambiente produtivo e saudável, valorização das ideias e equilíbrio nas decisões e, enquanto desvantagem, o processo decisório pode ser mais lento devido às consultas e debates com o grupo (Chiavenato, 2009).

Além da abordagem tradicional de Liderança, alguns autores tem discutido outros vieses acerca da temática.

ABORDAGENS CONTEMPORÂNEAS: LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL, TRANSACIONAL E SERVIDORA

Com a complexidade das organizações modernas, surgiram abordagens focadas no impacto motivacional e no relacionamento de troca ou desenvolvimento pessoal entre líderes e liderados.

Transacional

A liderança transacional baseia-se em um relacionamento de troca e reciprocidade. O gestor estabelece clareza sobre os objetivos a serem atingidos e recompensa os colaboradores de acordo com o alcance dos resultados esperados.

De acordo com Bass e Avolio (1994, apud Dias; Rocha; Grangeiro, 2022, p. 481), a liderança transacional estrutura-se em três componentes principais:

1. **Recompensa Contingente:** Negociação de recompensas em troca do esforço e cumprimento de metas.
2. **Gerenciamento Ativo por Exceção:** Acompanhamento contínuo da execução para corrigir eventuais desvios antes que falhas graves ocorram.

Gerenciamento Passivo por Exceção: Intervenção corretiva apenas após o surgimento de problemas ou não atingimento de padrões pré-estabelecidos.

Liderança Transformacional

A liderança transformacional foca em elevar o nível de consciência, maturidade e capacidade dos liderados, motivando-os a superar seus próprios interesses individuais em prol da organização. O gestor atua inspirando a equipe e estimulando o pensamento crítico e criativo.

A liderança transformacional orienta-se por quatro pilares, denominados por Bass e Avolio (1994, p. 550) como o guia da transformação:

Influência ou carisma individualizado: o líder é visto como um modelo a ser seguido, passa confiança e conduz a equipe em um propósito; 2) Motivação inspirada: o líder cria significados para alcançar os objetivos mutuamente desejados; 3) Estímulo intelectual: o líder incentiva os seguidores a questionarem sua maneira antiga de resolver os problemas e buscar novas formas de solucioná-los, estimulando a criatividade e inovação; 4) Consideração individualizada: o líder atenta para a necessidade de crescimento individual de cada seguidor.

Estudos demonstram que a liderança transformacional está fortemente correlacionada com maiores níveis de satisfação no trabalho, percepção de eficácia do líder e disposição da equipe para empregar esforço extra nas tarefas diárias.

Liderança Servidora

Proposta por James C. Hunter, a liderança servidora inverte a pirâmide organizacional tradicional. O líder não está no topo para ser servido pela equipe, mas na base para servir e dar suporte aos colaboradores, disponibilizando os recursos e as ferramentas adequadas para a realização das atividades.

Conforme destaca Hunter (2004, p. 45), a essência do líder servidor consiste em identificar e satisfazer as necessidades legítimas dos liderados para que eles possam ter o melhor desempenho possível e focar na satisfação dos clientes finais.

O quadro abaixo, demonstra um resumo comparativo dos estilos de liderança apontados na literatura, considerando o seu foco, relação com a equipe e impacto no clima organizacional.

Quadro 1 – Resumo dos modelos de liderança

Modelo de Liderança	Foco Principal	Relação com a Equipe	Impacto no Clima Organizacional
Autocrático	Controle e execução de ordens.	Imposição vertical e sem abertura para diálogo.	Baixa motivação, insatisfação e alta rotatividade.
Liberal	Autonomia total ao liderado.	Omissão da liderança e pouca orientação.	Risco de desorientação e conflitos internos.
Democrático	Participação e consenso.	Colaborativa e baseada na consulta.	Ambiente positivo, integrado e engajado.
Transacional	Cumprimento de metas e recompensas.	Negociação e troca contingente.	Orientado para resultados operacionais esperados.
Transformacional	Inovação e desenvolvimento pessoal.	Inspiração, mentoria e estímulo intelectual.	Elevada satisfação, eficácia e esforço extra da equipe.
Servidor	Suporte às necessidades da equipe.	Facilitador do ambiente de trabalho.	Ambiente saudável focado na satisfação do cliente.

Fonte: Bass e Avolio (1994) e Chiavenato (2009).

CLIMA ORGANIZACIONAL - CONCEITOS, INTER-RELAÇÕES E IMPACTO NO AMBIENTE DE TRABALHO

O estudo do ambiente interno das empresas ganhou relevância ao demonstrar que a eficiência e a produtividade das organizações dependem diretamente do bem-estar e da satisfação dos trabalhadores no espaço de trabalho. As constantes transformações sociais e tecnológicas exigem que as empresas compreendam as forças psicológicas e emocionais que afetam a motivação e o desempenho de suas equipes.

A origem dos estudos sobre o clima organizacional remonta às investigações pioneiras de Elton Mayo, na década de 1920, com o "Experimento de Hawthorne", que evidenciou o impacto determinante das relações sociais e humanas na produtividade. Contudo, a expressão "clima organizacional" foi

problematizada e consolidada a partir da década de 1950 com os trabalhos de Kurt Lewin e Chris Argyris.

Segundo Robbins e Judge (2017, p. 11), o clima organizacional pode ser definido como "a percepção compartilhada pelos membros de uma organização em relação às características do ambiente de trabalho". Não se trata de uma condição estática, mas de um fenômeno dinâmico que reflete o estado de ânimo e a atmosfera psicológica vivenciada diariamente pelos colaboradores.

Para a compreensão adequada da gestão de pessoas, é indispensável estabelecer a distinção entre cultura e clima organizacional, dois conceitos frequentemente confundidos, porém teoricamente distintos e complementares.

A cultura organizacional compreende o conjunto de crenças, valores, costumes, tradições e códigos de conduta compartilhados que orientam o comportamento e fornecem um senso de identidade aos colaboradores. De acordo com Schein (2010, p. 21):

[...] um padrão de suposições básicas compartilhadas que o grupo aprendeu enquanto solucionava seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, a ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

A cultura possui natureza normativa e duradoura, determinando as "regras do jogo" e os valores profundos que sustentam a estrutura da empresa.

Por sua vez, o clima organizacional refere-se às percepções compartilhadas sobre as práticas, procedimentos e eventos cotidianos da empresa. Conforme salientam Litwin e Stringer (1968, p. 21, apud Maia, 2020), o clima é "o conjunto de propriedades que o ambiente de trabalho tem para o empregado e que influenciam diretamente em seu comportamento".

Enquanto a cultura foca no que é valorizado e prescrito (normativo), o clima foca no modo como essas práticas são percebidas na rotina pelos funcionários (descritivo).

Para afastar concepções vagas, a literatura acadêmica delimita o clima organizacional como um construto perceptual, duradouro, multidimensional e compartilhado. Segundo a definição clássica de Koys e DeCotiis (1991, p. 266, apud Puente-Palacios; Freitas, 2006, p. 47):

[...] fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência, multi-dimensional e compartilhado pelos membros de uma

unidade da organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados por ela.

Com base em revisões teóricas e empíricas, destacam-se cinco dimensões fundamentais que compõem a mensuração do clima social das organizações:

1. **Autonomia:** O grau de liberdade e responsabilidade concedido aos funcionários na execução de suas tarefas diárias.
2. **Inovação:** O estímulo e a abertura da empresa para novas ideias, criatividade e resolução alternativa de problemas.
3. **Gerenciamento das Relações Interpessoais:** A qualidade da comunicação, a cooperação, o respeito mútuo e a ausência de conflitos destrutivos entre pares e gestores.
4. **Valorização e Reconhecimento do Desempenho:** A percepção de que o esforço individual e coletivo é notado, valorizado e recompensado de forma transparente e justa.
5. **Expectativas de Desempenho da Organização:** A clareza das metas, padrões de qualidade e diretrizes estabelecidas pela liderança.

O clima organizacional atua como um forte regulador do comportamento individual e coletivo. Quando o clima é saudável e favorável, observam-se diversos impactos positivos na organização:

- **Aumento da Produtividade e Lucratividade:** Ambientes motivadores elevam o rendimento e geram melhores resultados econômicos para a instituição.
- **Retenção de Talentos:** A satisfação com o ambiente reduz o índice de *turnover* (rotatividade de pessoal).
- **Redução do Absenteísmo:** Menor índice de faltas e atrasos decorrentes de desgaste emocional ou insatisfação com o ambiente de trabalho.
- **Qualidade de Vida e Saúde Mental:** Prevenção do estresse ocupacional e promoção de um ambiente psicologicamente seguro.

Por outro lado, um clima desfavorável ou instável gera descontentamento, apatia, conflitos interpessoais e prejuízos ao atendimento do cliente e aos resultados institucionais.

A construção e manutenção de um clima positivo dependem diretamente do estilo de liderança e das estratégias de gestão de pessoas adotadas pela organização. Os líderes exercem papel de sustentação ao estabelecerem uma comunicação clara, inspirarem confiança e agirem com coerência ética.

Ademais, o psicólogo organizacional e do trabalho desempenha função técnica crucial ao realizar pesquisas e diagnósticos contínuos do clima. Por meio de instrumentos científicos (questionários, entrevistas e grupos focais), esse profissional identifica gargalos relacionais, analisa fatores motivacionais e elabora planos de intervenção que conciliam as metas organizacionais com a promoção da saúde do trabalhador.

REFERÊNCIAS

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. **Human Resource Management**, v. 33, n. 4, p. 549-560, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração Geral**: Conceitos de Liderança. 3. ed. Barueri: Manole, 2009.

DIAS, Shara Leite; ROCHA, Clarissa Moraes; GRANGEIRO, Rebeca da Rocha. Estilos de liderança transformacional e transacional: uma análise de gênero. **RECAPE - Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, n. 3, p. 478-498, set./dez. 2022.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**: Uma História sobre a Essência da Liderança. Rio de Janeiro: GMT Editores, 2004

KOYS, Daniel J.; DECOTIIS, Thomas A. Inductive measures of psychological climate. **Human Relations**, v. 44, n. 3, p. 265-285, 1991.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Tradução de Leading Change. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MAIA, Manoel Paulo Pereira. **Clima organizacional**: a importância para a melhoria da satisfação e qualidade de vida no trabalho. 2020. Monografia (Bacharelado em Psicologia) – Centro Universitário Atenas, Paracatu, 2020.

MORAES, Vandereli; GONZALEZ, Roberto. **Clima Organizacional e Gestão Pessoas**. São Paulo: RH Portal, 2012.

PUENTE-PALACIOS, Kátia; FREITAS, Isa Aparecida de. Clima Organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Organizações & Sociedade (O&S)**, v. 13, n. 38, p. 45-57, jul./set. 2006.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento Organizacional**. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

ROWE, W. Glenn. Liderança estratégica e criação de valor. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 1-15, 2002.

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

CAPÍTULO 02

A LIDERANÇA COMO ARQUITETA DO CLIMA ORGANIZACIONAL: PESSOAS, RELAÇÕES E DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES

Emanuel Jeimmyson Maia Rabelo¹; Francisco Claudio do Carmo¹

¹Pós-graduando em Engenharia de Produção pelo Centro Universitário Ateneu

RESUMO:

A liderança é um elemento chave na definição do clima organizacional, impactando as relações de trabalho, o engajamento das equipes e o desempenho da organização. O objetivo deste capítulo foi investigar de que maneira a liderança impacta a forma como os colaboradores percebem o clima organizacional em uma empresa do setor de confecção situada em Fortaleza, Ceará. É uma pesquisa aplicada, com uma abordagem qualitativa e quantitativa, realizada através de um estudo de caso, revisão bibliográfica e a aplicação de um questionário estruturado com escala Likert aos funcionários da empresa. Os resultados foram agrupados em cinco dimensões analíticas: comunicação e transparência, reconhecimento e valorização, colaboração e relações interpessoais, motivação e engajamento, e percepção geral da influência da liderança sobre o clima organizacional. Os resultados mostraram que a liderança é vista, em sua maioria, de forma positiva, ressaltando sua contribuição para um ambiente colaborativo, participativo e que favorece o desenvolvimento das pessoas. O capítulo, como uma contribuição prática, apresenta uma proposta de intervenção que visa tanto o fortalecimento das competências de liderança quanto a melhoria contínua do clima organizacional.

Palavras-chave: Clima organizacional. Gestão de pessoas. Comportamento organizacional.

INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas estão inseridas em um ambiente caracterizado por rápidas transformações econômicas, tecnológicas e sociais, exigindo elevados níveis de competitividade, inovação e capacidade de adaptação. Isso deixa evidente que os diferenciais competitivos não estão associados exclusivamente à adoção de tecnologias, à modernização dos processos produtivos ou à disponibilidade de recursos financeiros, mas,

sobretudo, à forma como as pessoas são geridas e mobilizadas para o alcance dos objetivos organizacionais. Assim, o capital humano passou a ocupar posição estratégica nas organizações, atribuindo à liderança um papel cada vez mais relevante na construção de ambientes favoráveis ao desempenho, ao comprometimento e ao desenvolvimento das equipes.

Segundo Chiavenato (2020), as pessoas deixaram de ser percebidas apenas como recursos produtivos para assumirem a condição de parceiros estratégicos das organizações, tornando-se responsáveis pela geração de conhecimento, inovação e vantagem competitiva. Nessa perspectiva, a atuação dos líderes ultrapassa a função tradicional de supervisionar atividades e controlar processos, passando a envolver a criação de condições que favoreçam o desenvolvimento das competências individuais, a cooperação entre os colaboradores e o alcance de resultados sustentáveis. Essa mudança evidencia que a efetividade da gestão depende tanto da eficiência operacional quanto da qualidade das relações estabelecidas entre líderes e equipes.

Entre os diversos elementos que influenciam o desempenho das organizações, o clima organizacional destaca-se por representar a percepção compartilhada dos colaboradores acerca das práticas de gestão, das relações interpessoais e das condições oferecidas pelo ambiente de trabalho. Para Luz (2003) o clima organizacional reflete a maneira como os indivíduos percebem e interpretam o contexto organizacional, influenciando diretamente sua motivação, satisfação, comprometimento e produtividade. Da mesma forma, Coda (1996) afirma que o clima constitui um importante indicador da qualidade da gestão, uma vez que expressa a forma como as políticas organizacionais e o comportamento das lideranças são percebidos pelos colaboradores.

As organizações que investem em lideranças capazes de promover diálogo, respeito, valorização profissional e participação dos colaboradores tendem a desenvolver ambientes mais colaborativos, motivadores e propícios ao alcance dos objetivos institucionais. Em contrapartida, práticas baseadas na comunicação deficiente, na ausência de reconhecimento, na centralização das decisões ou na condução inadequada de conflitos podem comprometer o engajamento das equipes e reduzir a qualidade do clima organizacional. Como destaca Gil (2022) a gestão de pessoas deve ser compreendida como um

processo integrado, no qual o comportamento dos gestores exerce influência direta sobre o comprometimento, a satisfação e o desempenho dos trabalhadores.

Embora exista amplo reconhecimento da importância da liderança para o funcionamento das organizações, compreender quais comportamentos são efetivamente percebidos pelos colaboradores como promotores de um clima organizacional positivo permanece como um desafio para gestores e pesquisadores. Muitas vezes, práticas consideradas adequadas pela liderança não são percebidas da mesma forma pelas equipes, produzindo diferenças entre a intenção gerencial e a experiência vivenciada pelos trabalhadores. Investigar essas percepções torna-se fundamental para identificar oportunidades de aperfeiçoamento das práticas de gestão e subsidiar processos de desenvolvimento de lideranças mais alinhadas às demandas contemporâneas.

Este capítulo de livro busca compreender de que maneira a atuação da liderança influencia a percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional, considerando aspectos relacionados à comunicação, ao reconhecimento profissional, ao relacionamento interpessoal, ao incentivo ao trabalho em equipe e à satisfação no ambiente de trabalho. Ao analisar essas dimensões, pretende-se evidenciar como diferentes práticas de liderança contribuem para a construção de ambientes organizacionais mais colaborativos, saudáveis e orientados ao desenvolvimento das pessoas, reforçando a ideia de que a liderança constitui um dos principais pilares para a consolidação de um clima organizacional positivo.

METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de abordagem quali-quantitativa, com objetivos descritivos e exploratórios, desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica e estudo de caso em uma empresa do setor de confecção localizada no município de Fortaleza, Ceará. A opção pelo estudo de caso justifica-se pela possibilidade de compreender, em profundidade, como as práticas de liderança são percebidas pelos colaboradores em seu contexto organizacional, permitindo analisar fenômenos contemporâneos em situações reais de trabalho (Yin, 2015).

Inicialmente, realizou-se levantamento bibliográfico sobre liderança, gestão de pessoas e clima organizacional, fundamentado em autores nacionais e internacionais que discutem a influência da liderança sobre o comportamento humano nas organizações, subsidiando tanto a construção do instrumento de coleta quanto a interpretação dos resultados obtidos.

A coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de um questionário estruturado, disponibilizado em formato eletrônico aos colaboradores da empresa pesquisada. O instrumento foi composto por dez afirmativas objetivas relacionadas às práticas de liderança e às percepções sobre o clima organizacional, avaliadas por meio de escala do tipo Likert de cinco pontos: discordo totalmente (1), discordo parcialmente (2), neutro (3), concordo parcialmente (4) e concordo totalmente (5). Essa escala possibilita mensurar o grau de concordância dos participantes em relação às afirmações apresentadas, sendo amplamente utilizada em pesquisas nas áreas de Administração e Gestão de Pessoas por permitir análises descritivas da percepção dos respondentes (GIL, 2022).

Embora o instrumento tenha sido constituído por dez questões, para fins analíticos as respostas foram organizadas em cinco dimensões temáticas, construídas a partir da aproximação conceitual entre os itens investigados. Essa estratégia possibilitou ampliar a capacidade interpretativa dos resultados, reduzindo análises fragmentadas e favorecendo uma compreensão mais integrada das práticas de liderança e de seus reflexos sobre o clima organizacional.

Quadro 1 – Dimensões analíticas utilizadas na pesquisa

Dimensão	Aspectos avaliados	Aspectos avaliados
Comunicação e Transparência	Clareza das informações, diálogo e liberdade para manifestação de opiniões.	Comunicação da liderança; liberdade para expressar ideias.
Reconhecimento e Valorização Profissional	Respeito, reconhecimento e valorização dos colaboradores.	Respeito da liderança; reconhecimento profissional.
Colaboração e Relações Interpessoais	Trabalho em equipe, relacionamento entre colaboradores e gestão dos conflitos.	Trabalho em equipe; influência da liderança nas relações; conflitos organizacionais.
Motivação e Engajamento	Incentivo ao desempenho, comprometimento e satisfação dos colaboradores.	Motivação; satisfação no ambiente de trabalho.

Liderança e Percepção Geral do Clima Organizacional	Influência global da liderança sobre o ambiente organizacional.	Avaliação geral da liderança sobre o clima organizacional.
--	---	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Os dados obtidos foram organizados em planilhas eletrônicas e submetidos à análise descritiva, utilizando as médias das respostas. Posteriormente, os resultados foram interpretados à luz da literatura especializada em liderança e clima organizacional, buscando identificar convergências entre as evidências empíricas e os referenciais teóricos adotados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Participaram da pesquisa um total de 23 respondentes. Conforme proposto a metodologia, esta seção foi dividida em cinco partes: Comunicação e transparência, reconhecimento e valorização profissionais, colaboração e relações interpessoais, motivação e engajamento e liderança e percepção geral do clima organizacional. Cada um dos eixos serão discutidos e posteriormente apresentadas algumas propostas de melhoria.

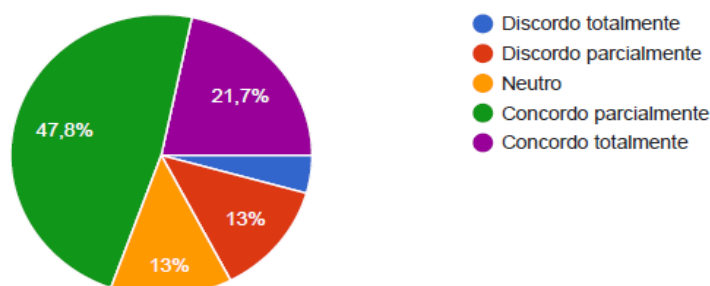
Comunicação E Transparência

A primeira dimensão analítica reúne os resultados relacionados à clareza da comunicação estabelecida pela liderança e à abertura para que os colaboradores expressem opiniões e sugestões.

Os dados apresentados na Figura 1 demonstram uma percepção predominantemente positiva quanto à comunicação entre líderes e equipes, indicando que os participantes reconhecem a existência de canais de diálogo e consideram que as informações necessárias ao desenvolvimento das atividades são transmitidas de forma clara e compreensível.

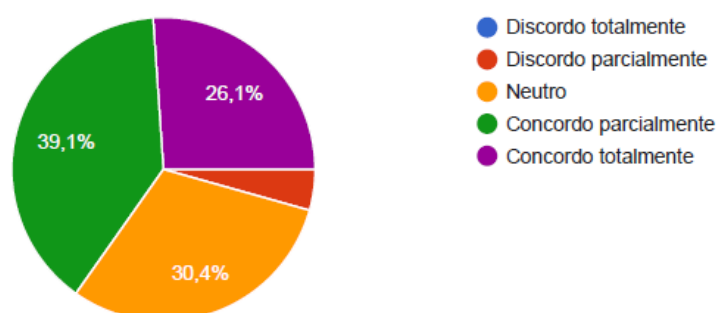
Figura 1 – Dados relacionados a comunicação e transparência
A liderança da empresa mantém uma comunicação clara e transparente com os colaboradores.

23 respostas



Sinto que posso expressar minhas opiniões e ideias sem receio.

23 respostas



Fonte: Autores (2026).

Os resultados sugerem que a comunicação constitui uma das principais fortalezas da liderança investigada, que ainda precisa ser trabalhada, considerando que o percentual dos concordantes totalmente (21,7%) é inferior aos que concordam parcialmente (47,8%) sobre a clareza e transparência da comunicação, e concordantes totalmente (26,1%) é inferior aos que concordam parcialmente (39,1%), sobre a expressar opinião sem anseio.

A clareza na transmissão das orientações reduz ambiguidades, favorece o alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais e contribui para o fortalecimento das relações de confiança entre gestores e colaboradores. Além disso, a percepção de que existe liberdade para expressar opiniões evidencia um ambiente mais participativo, no qual o diálogo tende a substituir práticas excessivamente centralizadoras.

Sob a perspectiva da gestão de pessoas, a comunicação representa uma das competências essenciais da liderança contemporânea. Chiavenato (2020)

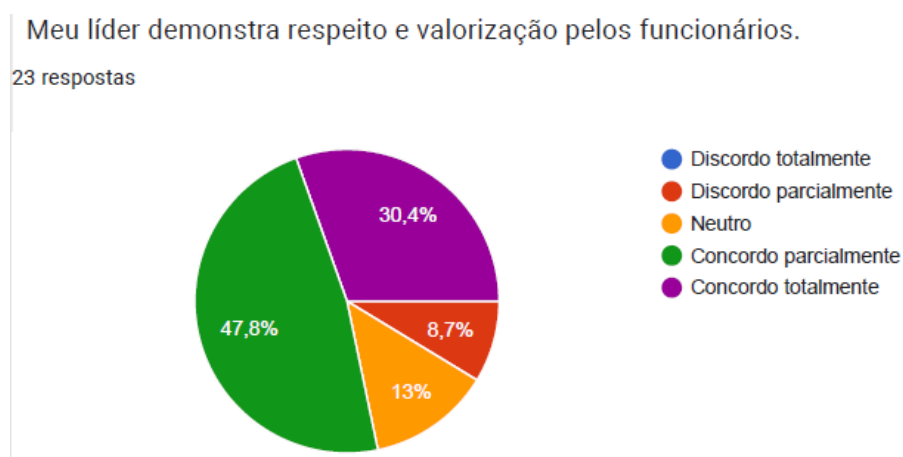
afirma que líderes eficazes não apenas transmitem informações, mas estabelecem processos permanentes de interação capazes de promover alinhamento, cooperação e comprometimento das equipes. De forma semelhante, Bergamini (2009) destaca que a liderança se consolida por meio das relações interpessoais e da capacidade de construir confiança, tornando a comunicação um dos principais instrumentos para mobilizar pessoas em torno de objetivos comuns.

Como proposta de melhoria para esses pontos sugere-se: oficinas sobre comunicação interpessoal e escuta ativa para as lideranças; capacitação em feedback construtivo; reuniões periódicas de alinhamento entre equipes; e implantação de canais permanentes para sugestões e melhoria dos processos. Isso pode reduzir falhas de comunicação, fortalecer a confiança entre líderes e equipes e ampliar a participação dos colaboradores nas decisões relacionadas ao ambiente de trabalho.

Reconhecimento E Valorização Profissional

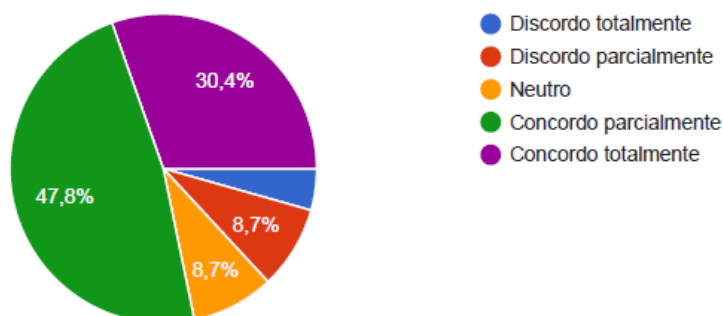
A Figura 2 revela as respostas em relação a percepção dos colaboradores sobre a liderança ser respeitosa e comprometida com a valorização das pessoas, indicando que o reconhecimento do desempenho constitui uma prática presente no cotidiano da organização.

Figura 2 – Dados relacionados a reconhecimento e valorização profissional



Meu líder reconhece e valoriza o desempenho dos colaboradores.

23 respostas



Fonte: Autores (2026)

O reconhecimento profissional desempenha papel relevante na construção de vínculos entre colaboradores e organização, pois reforça a percepção de justiça, pertencimento e valorização do trabalho desenvolvido. Quando os indivíduos identificam que seus esforços são percebidos e reconhecidos pela liderança, tendem a apresentar maiores níveis de comprometimento, satisfação e disposição para contribuir com os objetivos organizacionais.

Para Bergamini (2009) a valorização das pessoas constitui um dos principais elementos da liderança eficaz, uma vez que indivíduos motivados respondem não apenas aos incentivos materiais, mas também ao reconhecimento social e profissional proporcionado pelas relações de trabalho. Nessa mesma perspectiva, Chiavenato (2020) ressalta que políticas de reconhecimento fortalecem o comprometimento organizacional, estimulam a permanência dos colaboradores e favorecem ambientes de trabalho mais colaborativos.

Os resultados obtidos indicam que a organização pesquisada apresenta práticas de valorização percebidas positivamente pelos colaboradores, mas que ainda precisam ser melhoradas, de forma que a maioria possa concordar com os itens dessa dimensão. Entretanto, a manutenção dessa percepção depende da continuidade de mecanismos formais e informais de reconhecimento, capazes de fortalecer a motivação e consolidar uma cultura organizacional orientada para o desenvolvimento humano.

Algumas iniciativas podem propor que o reconhecimento deixe de ser compreendido apenas como recompensa financeira e passe a integrar a cultura organizacional por meio de práticas que reforcem o sentimento de pertencimento e valorização das pessoas. Dentre elas destaca-se: programas de reconhecimento por resultados; valorização de boas práticas desenvolvidas pelas equipes; celebração de metas alcançadas; e feedbacks periódicos de desenvolvimento profissional.

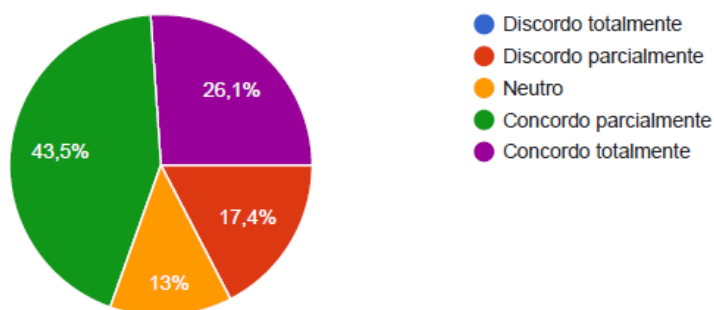
Colaboração e Relações Interpessoais

A terceira dimensão analítica contempla os aspectos relacionados ao incentivo ao trabalho em equipe, à qualidade das relações interpessoais e à influência da liderança na gestão dos conflitos organizacionais. Os resultados obtidos a partir da Figura 3 evidenciam que os colaboradores reconhecem a atuação da liderança como elemento facilitador da cooperação entre as equipes e da manutenção de um ambiente de trabalho harmonioso. De maneira geral, predominam percepções positivas quanto ao estímulo ao trabalho coletivo e ao relacionamento entre os membros da organização, indicando que a liderança exerce papel ativo na construção de relações profissionais pautadas pelo respeito, pela colaboração e pela confiança mútua.

Figura 3 – Dados relacionados a colaboração e relações interpessoais

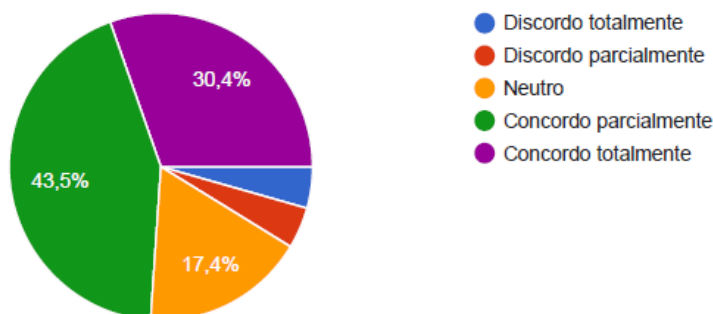
A forma como a liderança conduz a equipe influencia positivamente o ambiente de trabalho.

23 respostas



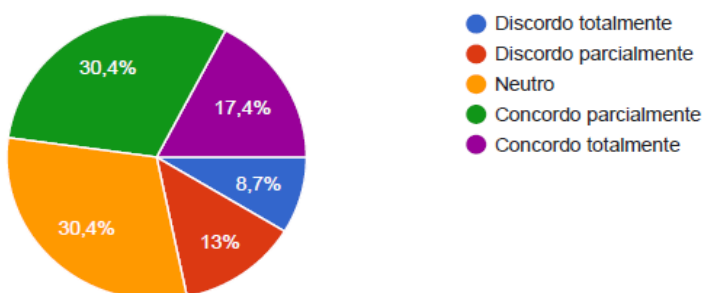
A liderança contribui para a motivação e engajamento da equipe.

23 respostas



Existem conflitos frequentes na equipe devido à forma de liderança adotada.

23 respostas



Fonte: Autores (2026).

Esses resultados demonstram que o desempenho organizacional não depende exclusivamente das competências técnicas dos colaboradores, mas também da capacidade da liderança de favorecer interações saudáveis entre os indivíduos. Em ambientes organizacionais caracterizados por relações interpessoais positivas, torna-se mais fácil compartilhar conhecimentos, solucionar problemas coletivamente e desenvolver processos de inovação, fatores diretamente associados ao aumento da produtividade e da qualidade dos serviços prestados.

Sob essa perspectiva, a liderança assume a função de mediadora das relações humanas dentro da organização. Conforme Bergamini (2009) liderar significa compreender as necessidades das pessoas e criar condições para que elas trabalhem de forma integrada, respeitando as diferenças individuais e fortalecendo o sentimento de pertencimento ao grupo. Essa concepção aproxima-se da ideia de liderança relacional, segundo a qual o gestor deixa de

atuar apenas como controlador das atividades para assumir o papel de facilitador dos processos colaborativos.

Da mesma forma, Chiavenato (2020) destaca que equipes de alto desempenho são construídas em ambientes nos quais predominam confiança, cooperação e comunicação aberta, cabendo à liderança estimular essas práticas continuamente. O incentivo ao trabalho em equipe favorece não apenas melhores resultados organizacionais, mas também maior satisfação profissional e redução de conflitos interpessoais.

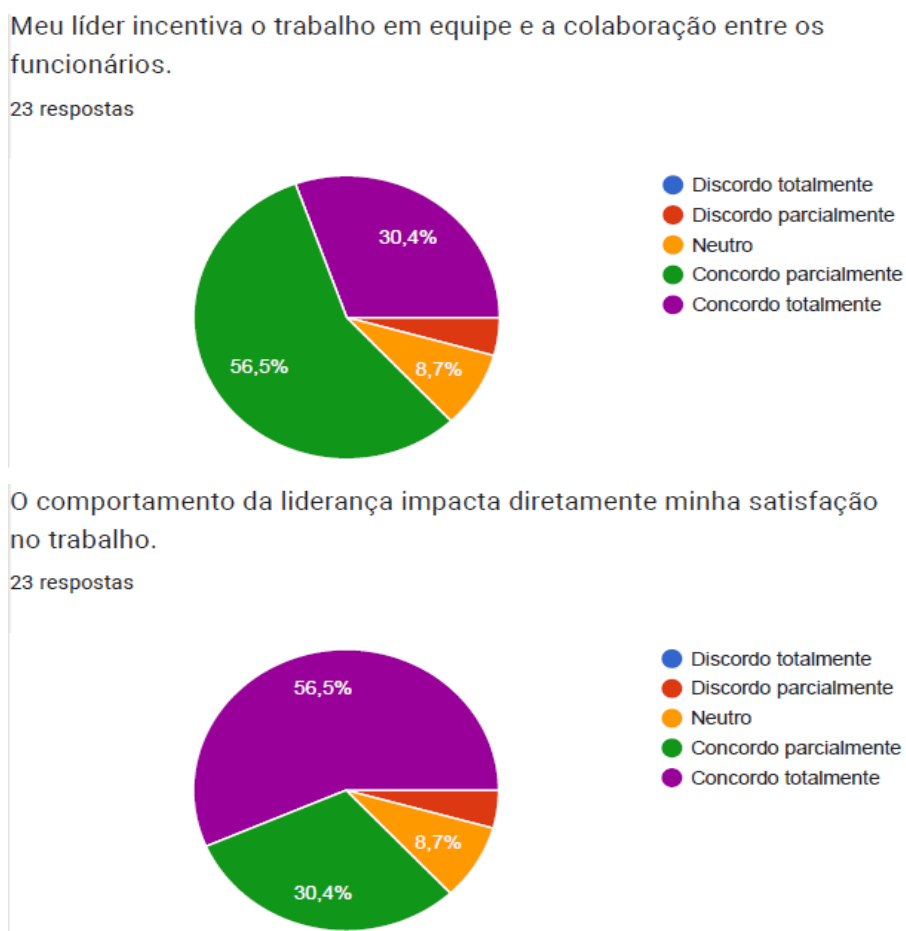
Os achados da presente pesquisa convergem ainda com Bispo (2006), que identifica as relações interpessoais como um dos componentes centrais do clima organizacional. Segundo o autor, organizações nas quais predominam relações colaborativas tendem a apresentar ambientes mais saudáveis, maiores índices de comprometimento e menor rotatividade de colaboradores. Nesse sentido, os resultados sugerem que a liderança da organização investigada contribui significativamente para fortalecer uma cultura de cooperação e apoio mútuo, favorecendo um clima organizacional mais positivo.

Para melhoria dos resultados aqui propõe-se: formação em liderança contemporânea; gestão de conflitos; inteligência emocional; negociação; tomada de decisão; liderança colaborativa; e, gestão de equipes de alto desempenho. Além da formação inicial, sugere-se acompanhamento periódico por meio de encontros de desenvolvimento, mentorias e avaliação das práticas implementadas.

Motivação e engajamento

A quarta dimensão analítica reúne os resultados referentes à motivação dos colaboradores e à satisfação com o ambiente de trabalho, representados na Figura 4. As respostas indicam predominância de avaliações favoráveis, evidenciando que os participantes percebem a liderança como importante fator de incentivo ao desempenho profissional e ao comprometimento com as atividades desenvolvidas.

Figura 4 – Dados relacionados a motivação e engajamento



Fonte: Autores (2026).

A motivação no ambiente organizacional constitui um fenômeno multifatorial, influenciado por aspectos individuais, organizacionais e relacionais. Entre esses fatores, a atuação da liderança ocupa posição de destaque, uma vez que gestores capazes de orientar, reconhecer e apoiar suas equipes tendem a estimular maiores níveis de engajamento e satisfação profissional. Os resultados encontrados sugerem que os colaboradores associam a qualidade da liderança à disposição para desempenhar suas funções, reforçando a estreita relação entre gestão de pessoas e clima organizacional.

Essa constatação está alinhada ao entendimento de Bergamini (2008), segundo o qual a motivação não pode ser imposta ao indivíduo, mas pode ser favorecida por um ambiente organizacional que reconheça competências, ofereça desafios compatíveis e estimule o desenvolvimento profissional. Assim, a liderança atua como facilitadora das condições necessárias para que as

necessidades individuais encontrem espaço de realização dentro da organização.

Chiavenato (2020) complementa essa perspectiva ao afirmar que líderes eficazes desenvolvem ambientes capazes de potencializar o comprometimento dos colaboradores, promovendo autonomia, participação e reconhecimento. Esses fatores contribuem para fortalecer vínculos entre indivíduos e organização, refletindo positivamente na produtividade, na qualidade do trabalho e na permanência dos profissionais.

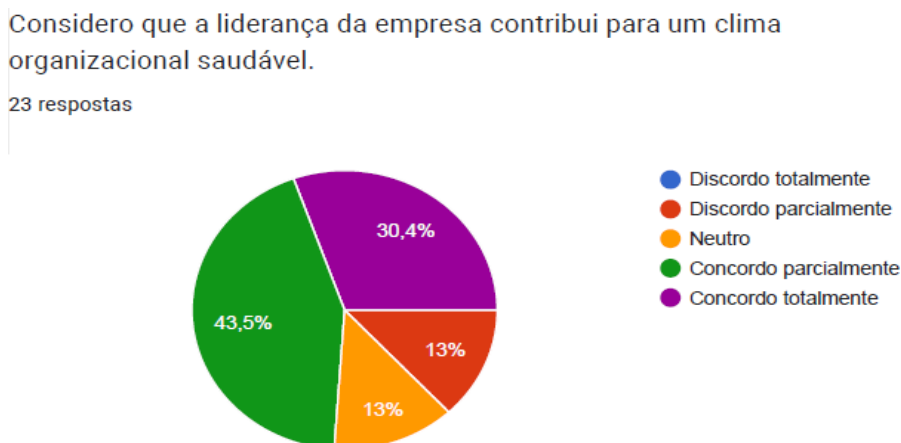
Os resultados da pesquisa evidenciam que a motivação observada entre os colaboradores encontra-se associada não apenas às condições objetivas de trabalho, mas também à percepção de apoio, valorização e confiança construída pela liderança. Dessa forma, o engajamento organizacional revela-se como consequência de práticas gerenciais capazes de integrar objetivos institucionais às expectativas individuais dos trabalhadores.

Recomenda-se desenvolver ações voltadas à integração entre equipes e ao fortalecimento da cooperação: grupos de melhoria contínua; reuniões intersetoriais; desenvolvimento de projetos colaborativos; rodas de conversa sobre desafios organizacionais; atividades de integração entre setores.

A liderança como arquiteta do clima organizacional

A análise integrada dos resultados evidencia que a influência da liderança sobre o clima organizacional transcende práticas isoladas de gestão. Os dados apresentados ao longo das dimensões analíticas demonstram que comunicação eficiente, reconhecimento profissional, incentivo ao trabalho colaborativo e promoção da motivação constituem elementos interdependentes que, em conjunto, moldam a forma como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho. Nesse sentido, a Figura 5 sintetiza essa percepção ao revelar que a maioria dos participantes reconhece a liderança como um dos principais fatores responsáveis pela qualidade do clima organizacional existente na empresa pesquisada.

Figura 5 – Dados relacionados a liderança como arquiteta do clima organizacional



Fonte: Autores (2026).

Esse resultado reforça a compreensão de que o clima organizacional não é construído exclusivamente por políticas institucionais, estruturas físicas ou condições materiais de trabalho. Embora esses fatores exerçam influência significativa, a maneira como a liderança conduz pessoas, administra conflitos, comunica objetivos, reconhece desempenhos e estabelece relações de confiança exerce impacto direto sobre as percepções individuais e coletivas que caracterizam o ambiente organizacional.

Sob essa perspectiva, a liderança deixa de ser compreendida apenas como uma função administrativa para assumir um papel estratégico na consolidação da cultura organizacional. Conforme Chiavenato (2020) líderes influenciam comportamentos por meio de atitudes cotidianas que fortalecem valores, estimulam o comprometimento e direcionam o desempenho coletivo. Dessa forma, a liderança torna-se um dos principais mecanismos de integração entre os objetivos institucionais e as expectativas dos colaboradores.

Luz (2003) argumenta que o clima organizacional representa um reflexo das percepções compartilhadas pelos trabalhadores acerca das práticas de gestão vivenciadas no cotidiano da organização. Assim, lideranças capazes de desenvolver relações pautadas pela confiança, pelo diálogo e pela valorização das pessoas tendem a favorecer ambientes mais colaborativos, produtivos e saudáveis. Os resultados obtidos nesta pesquisa corroboram essa perspectiva, uma vez que as avaliações positivas observadas nas diferentes dimensões

analíticas convergem para uma percepção igualmente positiva do clima organizacional como um todo.

Outro aspecto que merece destaque refere-se ao caráter sistêmico da liderança. Os resultados evidenciam que melhorias em apenas um aspecto da gestão dificilmente são suficientes para transformar o clima organizacional. A comunicação torna-se mais efetiva quando acompanhada por relações de confiança; o reconhecimento produz maiores impactos quando associado à valorização das pessoas; a motivação fortalece-se em ambientes colaborativos; e o trabalho em equipe depende de lideranças capazes de integrar indivíduos em torno de objetivos comuns. Em outras palavras, os fatores analisados apresentam forte interdependência, reforçando que o clima organizacional emerge da articulação entre diferentes práticas gerenciais.

Essa interpretação aproxima-se das discussões contemporâneas sobre liderança humanizada, nas quais o líder deixa de exercer exclusivamente funções de controle para atuar como facilitador do desenvolvimento das pessoas e promotor de ambientes psicologicamente seguros. Organizações que investem nesse modelo tendem a fortalecer o comprometimento, reduzir conflitos, ampliar a cooperação entre equipes e favorecer processos contínuos de aprendizagem organizacional.

Os achados desta pesquisa permitem afirmar que a liderança investigada apresenta características alinhadas a esse modelo de gestão, sendo percebida pelos colaboradores como elemento estruturante do clima organizacional. Mais do que coordenar atividades, a liderança exerce influência sobre as relações humanas, sobre a cultura institucional e sobre a forma como os indivíduos interpretam sua experiência de trabalho. Nessa perspectiva, compreender a liderança como arquiteta do clima organizacional significa reconhecer que a qualidade das relações estabelecidas entre gestores e equipes constitui um dos principais ativos estratégicos para a sustentabilidade e o desempenho das organizações.

O clima organizacional deve ser compreendido como um indicador estratégico da gestão. Assim, recomenda-se que sua avaliação ocorra de maneira sistemática, permitindo acompanhar a evolução das ações implementadas. Para isso pode ser implementado: aplicação anual de pesquisa

de clima organizacional; construção de indicadores de satisfação dos colaboradores; reuniões para devolutiva dos resultados; elaboração de planos de ação específicos para cada setor; acompanhamento periódico dos indicadores de gestão de pessoas. O monitoramento contínuo permitirá que a organização identifique precocemente oportunidades de melhoria, fortalecendo o processo de tomada de decisão e consolidando uma cultura de gestão baseada em evidências.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho possibilitou compreender como a liderança impacta o clima organizacional em uma empresa do setor de confecção, evidenciando que a maneira como os líderes se posicionam e agem reflete diretamente na forma como os colaboradores percebem e vivenciam o ambiente de trabalho. Os resultados evidenciam que ações de comunicação, reconhecimento, estímulo à colaboração e valorização dos colaboradores contribuem para um clima organizacional que é mais positivo e que se alinha aos objetivos da organização.

Além de atender ao que se propôs, a investigação deixou claro que desenvolver lideranças deve ser visto como um investimento estratégico para as organizações, pois suas consequências vão além da gestão de pessoas e impactam nas relações de trabalho e no desempenho da organização. Com isso, a proposta de intervenção deste capítulo pode servir como um meio de converter os resultados alcançados em ações práticas que visem o fortalecimento do clima organizacional.

Face ao exposto é possível concluir que a liderança é fundamental para que se criem ambientes organizacionais mais colaborativos, mais participativos e mais voltados para o desenvolvimento de pessoas, o que reforça sua importância como um elemento estratégico para a sustentabilidade e a competitividade das organizações.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Production**, v. 16, p. 258-273, 2006.

<https://doi.org/10.1590/S0103-65132006000200007>

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Barueri: Atlas, 2020.

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. São Paulo: FIA/USP, 1996.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

CAPÍTULO 03

QUANDO O ESPECIALISTA SE TORNA LÍDER: DESAFIOS DA TRANSIÇÃO ENTRE COMPETÊNCIA TÉCNICA E GESTÃO DE PESSOAS

Israel Almeida da Silva¹; Rogéria Ribeiro Lucas¹

¹Pós-graduando em Engenharia de Produção pelo Centro Universitário Ateneu

RESUMO:

A liderança operacional desempenha papel estratégico na articulação entre os objetivos organizacionais e a execução das atividades produtivas, especialmente em ambientes industriais caracterizados por elevada complexidade técnica. Assim, este estudo objetivou analisar como a transição de um profissional tecnicamente especializado para uma função de liderança influencia a gestão de pessoas, a autonomia das equipes e o desempenho organizacional. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso aplicado, com abordagem quali-quantitativa, realizado em uma indústria de manufatura de papelão ondulado. A coleta de dados ocorreu via questionário estruturado aplicado a colaboradores diretamente subordinados à liderança. Os resultados evidenciaram elevado reconhecimento da liderança nos aspectos relacionados ao desenvolvimento profissional, à acessibilidade e à construção de relações de confiança. Entretanto, observou-se oportunidades de melhorias associadas à delegação de responsabilidades e ao fortalecimento da autonomia da equipe. Os achados demonstram que a competência técnica é essencial para construir a credibilidade da liderança, mas sua eficácia depende da capacidade de desenvolver pessoas, compartilhar conhecimento e promover o crescimento profissional dos colaboradores. Conclui-se que o principal desafio da liderança contemporânea consiste em transformar conhecimento individual em competência coletiva, contribuindo para a formação de equipes mais autônomas e capazes de sustentar os resultados organizacionais.

Palavras-chave: Liderança operacional. Autonomia. Desenvolvimento de equipes.

INTRODUÇÃO

As organizações modernas funcionam em um cenário de intensa concorrência, rápidas inovações tecnológicas e uma necessidade cada vez maior de se ajustarem às exigências do mercado. Nesse contexto, a liderança passou a ser um dos principais fatores para a manutenção dos resultados organizacionais, principalmente em ambientes produtivos onde a eficiência operacional é fruto da interdependência entre processos, tecnologia e pessoas (Ferreira, 2025). Mais do que simplesmente gerir tarefas ou acompanhar métricas de desempenho, espera-se que os líderes consigam engajar equipes, fomentar o crescimento pessoal e criar contextos que favoreçam a aprendizagem, a inovação e o engajamento com as metas da organização (Galvão; Câmara, 2025).

Historicamente, a ascensão aos cargos de liderança esteve fortemente associada ao domínio técnico das atividades desenvolvidas. Em diversos setores produtivos, profissionais reconhecidos por seu elevado conhecimento operacional, experiência prática e capacidade de solucionar problemas são frequentemente promovidos a funções de supervisão e coordenação. Entretanto, a competência técnica que contribui para o sucesso individual nem sempre é suficiente para garantir o êxito na condução de equipes. Ao assumir posições de liderança, esses profissionais passam a enfrentar desafios relacionados à comunicação, delegação de responsabilidades, gestão de conflitos, motivação, desenvolvimento de pessoas e tomada de decisão em contextos de elevada pressão (Galvão; Câmara, 2025).

Assim, emerge um fenômeno recorrente nas organizações: a transição do especialista para o líder. Trata-se de um processo que exige mudanças significativas na forma de atuação profissional, uma vez que o foco deixa de estar concentrado exclusivamente na execução das tarefas para voltar-se à coordenação de esforços coletivos e ao desenvolvimento das capacidades da equipe. Conforme argumenta Drucker (1999) líderes eficazes são aqueles que conseguem transformar conhecimento individual em desempenho coletivo, direcionando pessoas e recursos para a obtenção de resultados sustentáveis. Da mesma forma, Yukl (2015) destaca que a efetividade da liderança depende

não apenas do conhecimento técnico, mas da capacidade de influenciar pessoas e adaptar comportamentos às demandas do contexto organizacional.

Essa discussão se revela especialmente pertinente no contexto industrial, onde a liderança operacional desempenha um papel crucial na conexão entre as metas organizacionais e a execução das atividades produtivas. Supervisores e coordenadores são a ponte entre as camadas gerenciais e as equipes operacionais, incumbidos de assegurar que as metas sejam atingidas, que os processos sejam realizados com qualidade, que os trabalhadores estejam seguros e que as operações não sejam interrompidas. Além disso, enfrentam questões ligadas ao desenvolvimento de equipes, à mediação de conflitos e à preservação de um clima organizacional que favoreça o desempenho.

É nesse contexto que se insere o presente estudo, desenvolvido em uma unidade industrial do segmento de manufatura de papelão ondulado. A pesquisa parte do pressuposto de que a liderança operacional exerce influência direta sobre o desempenho das equipes e sobre os resultados organizacionais, especialmente quando associada à capacidade de equilibrar competência técnica e gestão de pessoas. Embora o supervisor investigado seja amplamente reconhecido pelos colaboradores por seu conhecimento técnico, sua atuação também evidencia desafios relacionados à descentralização das atividades e à ampliação da autonomia da equipe, aspectos frequentemente observados em processos de transição da especialização técnica para a liderança estratégica.

O presente estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: como a transição de um profissional tecnicamente especializado para uma função de liderança influencia a gestão de pessoas, a autonomia das equipes e o desempenho organizacional em um ambiente industrial?

Para responder a esse questionamento, definiu-se como objetivo geral analisar como a transição de um profissional tecnicamente especializado para uma função de liderança influencia a gestão de pessoas, a autonomia das equipes e o desempenho organizacional em um ambiente industrial. Como objetivos específicos, pretende-se: (i) identificar a percepção dos colaboradores acerca das práticas de liderança exercidas pelo supervisor operacional investigado; (ii) analisar como a competência técnica da liderança influencia as relações de trabalho, o suporte às equipes e a condução das atividades

produtivas; (iii) investigar os desafios relacionados à delegação de responsabilidades e ao desenvolvimento da autonomia dos colaboradores; e (iv) propor ações de melhoria voltadas ao fortalecimento da liderança e ao desenvolvimento das equipes no contexto organizacional estudado.

O estudo se justifica por contribuir para a elucidação de um fenômeno comum nas organizações atuais: a mudança de papel do especialista para o líder. Ainda no contexto industrial, essa dinâmica pode servir de base para gestores, profissionais e organizações que buscam implementar práticas de liderança que integrem a busca pela excelência operacional e o desenvolvimento humano. Também enriquece o debate sobre como a liderança pode contribuir para equipes que se tornem mais autônomas, engajadas e capacitadas para enfrentar os desafios de ambientes de trabalho que são cada vez mais complexos e competitivos.

Este capítulo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Inicialmente, apresenta-se a metodologia adotada na pesquisa. Em seguida, são discutidos os resultados obtidos à luz da literatura sobre liderança e gestão de pessoas. Posteriormente, é apresentada uma proposta de intervenção organizacional voltada ao fortalecimento das práticas de liderança identificadas como prioritárias. Por fim, são expostas as considerações finais do estudo, destacando suas contribuições, limitações e possibilidades para futuras investigações.

METODOLOGIA

Caracterização da pesquisa

A pesquisa em questão é classificada como aplicada, de caráter descritivo e foi realizada por meio de um estudo de caso com uma abordagem qualitativa. Yin (2015) argumenta que o estudo de caso é uma estratégia metodológica apropriada para explorar fenômenos atuais dentro de contextos reais, principalmente quando não há uma demarcação clara entre o fenômeno e o seu ambiente organizacional.

A metodologia quantitativa foi aplicada para medir a percepção dos colaboradores sobre a atuação da liderança operacional, e a qualitativa permitiu explorar aspectos subjetivos das experiências, opiniões e percepções dos

participantes a respeito do exercício da liderança no ambiente de trabalho. A junção dessas estratégias possibilitou uma investigação mais ampla do fenômeno em questão, o que favoreceu a triangulação dos dados e uma interpretação mais profunda.

Contexto do estudo e participantes

O estudo foi desenvolvido em uma unidade industrial do segmento de manufatura de papelão ondulado, especificamente no setor de onduladeira, considerado uma das etapas centrais do processo produtivo. Nesse ambiente, a liderança operacional desempenha papel estratégico na coordenação das atividades, no acompanhamento das metas de produção e na gestão das equipes responsáveis pela operação dos equipamentos.

Participaram do estudo dez colaboradores diretamente vinculados ao turno produtivo analisado, todos subordinados à mesma liderança operacional. Os participantes foram selecionados por conveniência, considerando sua atuação direta no setor investigado e sua vivência cotidiana com o supervisor avaliado. Com o objetivo de preservar a identidade dos respondentes e garantir maior liberdade nas respostas, todas as informações foram analisadas de forma agregada e sem identificação individual.

Instrumento de coleta de dados

A coleta de dados ocorreu por meio de um questionário estruturado elaborado na plataforma Google Forms. O instrumento foi composto por oito afirmações relacionadas à atuação da liderança operacional e duas questões abertas destinadas à obtenção de percepções qualitativas dos colaboradores, conforme quadro 1.

Quadro 1 – Afirmações e perguntas do questionário

1.	O supervisor comunica expectativas claras sobre tarefas e metas diárias.
2.	O supervisor dá feedback construtivo e reconhece bom desempenho.
3.	O supervisor é acessível para dúvidas, sugestão ou problemas de produção.
4.	O supervisor apoia o desenvolvimento da equipe (treinamentos, melhorias de processos).
5.	O supervisor gerencia bem estresses e conflitos na onduladeira, mantendo um ambiente positivo.

6.	Sinto confiança nas decisões do supervisor sobre produção, paradas de máquinas e segurança.
7.	O supervisor é justo na distribuição de tarefas e horários.
8.	No geral, estou satisfeito com a liderança do supervisor.
9.	O que você mais gosta na liderança do supervisor?
10.	O que o supervisor pode melhorar?

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

As questões fechadas abordaram aspectos relacionados à comunicação das metas, feedback, acessibilidade da liderança, apoio ao desenvolvimento profissional, gestão de conflitos, confiança nas decisões, justiça na distribuição das atividades e satisfação geral com a liderança. Para mensuração das respostas foi utilizada uma escala Likert de cinco pontos, variando de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

Já as questões interrogativas tiveram como finalidade complementar os resultados quantitativos e aprofundar a compreensão acerca da percepção dos colaboradores sobre a atuação da liderança investigada.

Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados ocorreu durante o mês de abril de 2026. O questionário foi disponibilizado aos participantes em formato digital, garantindo praticidade no preenchimento e confidencialidade das respostas. Todos os colaboradores foram informados sobre os objetivos da pesquisa e sobre a utilização dos dados exclusivamente para fins acadêmicos.

Após a conclusão da coleta, as respostas foram organizadas e consolidadas para posterior tratamento estatístico e análise interpretativa.

Tratamento dos dados

Os dados quantitativos foram submetidos à análise estatística descritiva por meio do cálculo das médias aritméticas das respostas obtidas para cada dimensão avaliada. Posteriormente, as médias foram convertidas em percentuais de concordância, permitindo uma interpretação mais intuitiva dos resultados e facilitando a comparação entre os diferentes aspectos da liderança investigada.

As respostas qualitativas foram analisadas por meio de análise de conteúdo temática, buscando identificar padrões recorrentes, percepções compartilhadas e oportunidades de melhoria apontadas pelos participantes. A integração entre os resultados quantitativos e qualitativos possibilitou compreender não apenas os níveis de satisfação com a liderança, mas também os fatores que explicam as avaliações atribuídas pelos colaboradores.

A combinação dessas técnicas permitiu construir um diagnóstico abrangente da liderança operacional estudada, fornecendo subsídios para a análise dos desafios relacionados à transição entre competência técnica e gestão de pessoas no contexto industrial investigado.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados foram analisados para entender a percepção dos colaboradores sobre a liderança operacional em um ambiente fabril que exige alta especialização técnica, pressão por resultados e coordenação constante das atividades produtivas. Os resultados, tanto numéricos quanto descritivos, mostram que a liderança analisada é bastante reconhecida pela equipe, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento profissional, à acessibilidade e à confiança que se estabelece no dia a dia do trabalho. No entanto, foram encontradas também oportunidades de melhoria em relação à descentralização das tarefas e ao fortalecimento da autonomia dos funcionários.

O quadro 2 apresenta os resultados obtidos para os principais indicadores avaliados.

Quadro 2 – Avaliação da liderança operacional

Dimensão de Avaliação	Média Likert	Percentual de Concordância
Apoio ao Crescimento Profissional	5,0	100%
Acessibilidade e Diálogo	4,5	90%
Justiça na Distribuição de Tarefas	4,0	80%
Clareza na Transmissão de Metas	3,5	70%
Gestão de Momentos Críticos	3,5	70%

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

De maneira geral, os resultados demonstram elevado nível de satisfação dos colaboradores em relação à liderança investigada. As maiores avaliações concentram-se nos aspectos relacionados ao desenvolvimento humano e ao relacionamento interpessoal, enquanto os menores índices estão associados à

coordenação operacional e à condução de situações críticas do processo produtivo.

Desenvolvimento humano como principal força da liderança

O indicador Apoio ao Crescimento Profissional apresentou a maior avaliação da pesquisa, alcançando média máxima (5,00) e índice de concordância de 100%. O resultado evidencia que os colaboradores percebem a liderança como um importante agente de desenvolvimento profissional, reconhecendo sua disposição em compartilhar conhecimentos, orientar atividades e estimular o crescimento da equipe.

Esse resultado encontra respaldo nas discussões contemporâneas sobre liderança desenvolvidora. Segundo Chiavenato (2021), líderes eficazes não se limitam à supervisão das tarefas, mas atuam como facilitadores da aprendizagem e do desenvolvimento das competências individuais e coletivas. De forma semelhante, Drucker (1999) argumenta que uma das principais responsabilidades da liderança consiste em potencializar os talentos existentes na organização e transformar conhecimento individual em desempenho coletivo.

As respostas qualitativas reforçam essa interpretação ao evidenciarem recorrentes manifestações de reconhecimento relacionadas à disposição do supervisor em ensinar e compartilhar sua experiência técnica. Tal característica sugere a presença de comportamentos associados à liderança servidora, modelo que, segundo Greenleaf (1977), coloca o desenvolvimento das pessoas como prioridade da atuação do líder.

Face ao exposto, os resultados indicam que o supervisor investigado construiu sua legitimidade junto à equipe não apenas por sua competência técnica, mas também pela capacidade de apoiar o crescimento profissional dos colaboradores.

Relacionamento, confiança e credibilidade da liderança

Os indicadores relacionados à acessibilidade, diálogo e justiça na distribuição das tarefas também apresentaram resultados elevados, alcançando índices de concordância de 90% e 80%, respectivamente. Esses resultados sugerem que os colaboradores percebem a liderança como acessível,

equilibrada e comprometida com relações de trabalho pautadas pelo respeito e pela confiança.

A literatura destaca que a construção da confiança constitui um dos elementos centrais para a efetividade da liderança. Northouse (2021) afirma que líderes confiáveis tendem a estabelecer relações mais sólidas com suas equipes, favorecendo a cooperação, o comprometimento e o alinhamento em torno dos objetivos organizacionais. Da mesma forma, Goleman (2012) destaca que competências relacionadas à inteligência emocional, especialmente empatia e gestão de relacionamentos, desempenham papel fundamental na criação de ambientes de trabalho mais colaborativos.

Os relatos qualitativos indicam que a equipe reconhece o supervisor como uma referência técnica e comportamental, evidenciando a existência de elevado capital relacional entre liderança e liderados. Tal percepção contribui para a manutenção de um ambiente de trabalho positivo e fortalece a capacidade do líder de influenciar comportamentos e orientar esforços coletivos.

Os resultados sugerem, portanto, que a credibilidade da liderança está fortemente associada à combinação entre conhecimento técnico, postura acessível e capacidade de estabelecer relações de confiança com os colaboradores.

O paradoxo do líder especialista: entre a excelência técnica e a gestão estratégica

Embora os resultados gerais tenham sido predominantemente positivos, os menores índices da pesquisa foram observados nos indicadores relacionados à clareza na transmissão das metas e à gestão de momentos críticos, ambos com 70% de concordância. Além disso, as respostas qualitativas evidenciaram um aspecto particularmente relevante para a compreensão da dinâmica da liderança investigada: a tendência de concentração das decisões e intervenções técnicas na figura do supervisor.

Esse resultado revela um fenômeno recorrente em ambientes industriais: o chamado paradoxo do líder especialista. Profissionais altamente competentes tecnicamente frequentemente conquistam posições de liderança em razão de seu domínio operacional e de sua capacidade de solucionar problemas

complexos. Entretanto, ao assumirem funções gerenciais, enfrentam o desafio de transferir parte desse conhecimento para a equipe e desenvolver mecanismos de delegação que permitam maior autonomia dos colaboradores.

Segundo Yukl (2015), líderes excessivamente envolvidos na execução das atividades operacionais podem comprometer sua capacidade de atuar estrategicamente, reduzindo o tempo disponível para planejamento, acompanhamento das equipes e desenvolvimento organizacional. De forma semelhante, Hersey et al. (2018) argumentam que a maturidade das equipes depende da disposição do líder em delegar responsabilidades progressivamente, promovendo maior independência dos colaboradores.

Os resultados obtidos sugerem que a principal oportunidade de desenvolvimento da liderança investigada não está relacionada ao conhecimento técnico ou à capacidade de relacionamento, mas à transição de uma atuação predominantemente operacional para uma postura mais estratégica e desenvolvida. Em outras palavras, o desafio não consiste em fazer melhor aquilo que o líder já faz bem, mas em criar condições para que a equipe seja capaz de alcançar elevados níveis de desempenho mesmo sem depender continuamente de sua intervenção direta.

Essa constatação reforça a ideia de que a liderança contemporânea exige equilíbrio entre competência técnica e gestão de pessoas. Conforme defendem Bass e Bass (2006), líderes transformacionais são aqueles capazes de utilizar sua experiência não apenas para resolver problemas, mas para desenvolver pessoas capazes de enfrentá-los de forma autônoma.

Assim, os resultados indicam que a evolução da liderança investigada passa pelo fortalecimento de práticas relacionadas à delegação, ao desenvolvimento da autonomia e à formação de multiplicadores internos, elementos fundamentais para a construção de equipes mais maduras e sustentáveis do ponto de vista organizacional (Timm; Eguez, 2024).

Proposta de intervenção organizacional

A proposta de intervenção apresentada não tem como objetivo corrigir fragilidades críticas, mas potencializar os pontos fortes já existentes e promover a evolução da atuação gerencial observada. Considerando que o principal

desafio identificado está relacionado à transição entre a excelência técnica e a liderança estratégica, as ações propostas concentram-se no fortalecimento da autonomia das equipes, na ampliação dos mecanismos de delegação e na consolidação de práticas de desenvolvimento contínuo.

Eixo I – Desenvolvimento da autonomia operacional

A primeira frente de intervenção é a implementação de um processo estruturado de delegação gradual de responsabilidades. Os resultados indicam que uma parte considerável das decisões e ações operacionais ainda se concentra no supervisor, o que pode restringir o crescimento da equipe e aumentar a sua dependência em relação à liderança.

Para lidar com isso, pode ser proposto identificar operadores que tenham mais domínio técnico e potencial de liderança informal para que eles comecem a assumir, gradualmente, responsabilidades que envolvem resolver problemas do dia a dia, monitorar atividades e auxiliar os outros integrantes da equipe.

Com isso, o supervisor poderá dedicar mais tempo ao planejamento, à coordenação e ao desenvolvimento da equipe, em vez de ter que se envolver diretamente em operações menos complexas.

Eixo II – Fortalecimento da comunicação e alinhamento operacional

Embora os indicadores relacionados à comunicação tenham apresentado resultados positivos, os dados demonstraram oportunidades de melhoria na clareza da transmissão das metas e na condução dos momentos críticos da produção.

Dessa forma, recomenda-se a implementação de reuniões rápidas de alinhamento operacional no início de cada turno produtivo. Essas reuniões podem contemplar: apresentação das metas do turno; análise dos indicadores do período anterior; identificação de possíveis gargalos operacionais; definição de prioridades; distribuição clara das responsabilidades da equipe.

Além de fortalecer a comunicação entre liderança e colaboradores, essa prática contribui para ampliar a percepção de pertencimento e corresponsabilidade pelos resultados organizacionais.

Eixo III – Formação de multiplicadores internos

Considerando o elevado reconhecimento do supervisor como referência técnica e profissional, recomenda-se a criação de um programa de multiplicadores internos voltado à disseminação do conhecimento operacional. A proposta consiste em identificar colaboradores com potencial para atuar como referências técnicas em determinados processos, promovendo treinamentos internos, compartilhamento de boas práticas e acompanhamento de novos integrantes da equipe.

Além de reduzir a dependência do conhecimento concentrado na liderança, essa iniciativa contribui para a construção de uma cultura organizacional baseada na aprendizagem contínua e no desenvolvimento coletivo, conforme proposto por Oliveira Neto e Silva (2017).

Eixo IV – Desenvolvimento da liderança estratégica

Os resultados indicam que o supervisor já possui sólida legitimidade junto à equipe, construída por meio da competência técnica, da acessibilidade e do incentivo ao crescimento profissional. Entretanto, a evolução para uma liderança mais estratégica exige o fortalecimento de competências relacionadas à delegação, gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional.

Nesse sentido, recomenda-se a participação em programas de capacitação voltados para: liderança situacional; gestão de equipes; comunicação assertiva; inteligência emocional; gestão de conflitos; desenvolvimento de pessoas.

O objetivo não é substituir as competências técnicas já consolidadas, mas ampliar a capacidade da liderança de atuar como facilitadora do desempenho coletivo e promotora da autonomia dos colaboradores.

Indicadores de acompanhamento

Para avaliar a efetividade das ações propostas, recomenda-se o monitoramento periódico de indicadores relacionados ao desempenho da liderança e ao desenvolvimento da equipe.

Quadro 3 – Indicadores sugeridos para acompanhamento

Indicadores	Objetivo
Clareza na comunicação das metas	Avaliar a efetividade da comunicação operacional
Nível de autonomia da equipe	Monitorar a capacidade de tomada de decisão dos colaboradores
Participação em treinamentos internos	Verificar a disseminação do conhecimento técnico
Índice de satisfação com a liderança	Acompanhar a percepção dos colaboradores
Número de intervenções diretas do supervisor em atividades rotineiras	Avaliar o nível de descentralização operacional

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

As ações propostas buscam apoiar a evolução da liderança investigada de um modelo predominantemente centrado na expertise técnica para uma atuação mais estratégica, capaz de desenvolver pessoas, fortalecer a autonomia das equipes e ampliar a sustentabilidade dos resultados organizacionais. Mais do que reduzir a participação do supervisor nas operações, a proposta visa potencializar sua influência por meio da formação de equipes mais preparadas, engajadas e capazes de responder aos desafios do ambiente produtivo de forma cada vez mais autônoma.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como intuito compreender de que maneira a mudança de um colaborador expert em sua função técnica para um cargo de liderança impacta a gestão de pessoas, a autonomia das equipes e o desempenho organizacional no setor industrial. Da visão dos colaboradores de uma unidade de manufatura de papelão ondulado, foi possível entender como a liderança operacional é reconhecida pela equipe e quais desafios surgem nessa transição de saber fazer para saber liderar.

Os resultados mostraram que a liderança analisada tem um alto nível de reconhecimento entre os colaboradores, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento profissional, à acessibilidade e ao relacionamento interpessoal. O máximo alcançado na dimensão apoio ao crescimento profissional evidencia que a equipe vê no supervisor um valioso mediador de aprendizado e

aprimoramento, o que destaca ainda mais a liderança como fator propulsor no fortalecimento das competências individuais e do grupo.

Os altos índices verificados nos aspectos do diálogo, da acessibilidade e da justiça na distribuição das atividades também revelam que há relações de confiança entre a liderança e a equipe. Esses pontos evidenciam que a legitimidade do supervisor não se baseia apenas no saber técnico, mas também na habilidade de criar laços e ser uma referência profissional para os seus supervisados. Estas qualidades são especialmente importantes em contextos industriais, onde a cooperação, a comunicação e a confiança impactam de forma significativa a qualidade dos processos e a obtenção dos resultados organizacionais.

No entanto, os resultados também indicaram desafios significativos em relação à centralização das tarefas e à dependência da equipe da supervisão direta do supervisor. As evidências qualitativas apontaram que uma parte considerável das intervenções operacionais ainda se concentra na liderança, o que limita as oportunidades de os colaboradores desenvolverem sua autonomia e o potencial do gestor para atuar de forma mais estratégica. Isso reafirma que um dos maiores desafios de quem é promovido por ser tecnicamente brilhante é justamente deixar de ser o solucionador de problemas e passar a ser o desenvolvedor de pessoas, delegando responsabilidades e formando equipes autônomas.

Neste contexto, a pesquisa revelou que a competência técnica, apesar de ser essencial para a construção da credibilidade de um líder, não é suficiente para garantir que ele seja efetivo em ambientes organizacionais que são complexos. A liderança atual necessita de um mix entre conhecimento do que se faz, habilidade de relacionamento, inteligência emocional e desenvolvimento humano, exigindo do gestor competências que vão além da realização das tarefas produtivas.

A proposta de intervenção que se segue neste capítulo foi elaborada com o objetivo de atender diretamente às oportunidades que foram identificadas no diagnóstico, sugerindo ações que visam fortalecer a autonomia da equipe, descentralizar as atividades, formar multiplicadores internos e desenvolver uma liderança estratégica. Essas ações têm o potencial de aumentar a maturidade

organizacional da equipe e possibilitar que o supervisor direcione sua atenção para atividades que gerem um impacto maior em termos gerenciais e estratégicos.

Por último, é importante ressaltar que os resultados apresentados são específicos a um determinado contexto organizacional e não devem ser considerados para outros ambientes de trabalho. No entanto, os resultados geram valiosas considerações para gestores e organizações que lidam com problemas análogos na formação de lideranças operacionais. É aconselhável que investigações futuras se expandam para diversos setores e camadas hierárquicas, a fim de aprofundar a compreensão sobre os efeitos da mudança de competência técnica para gestão de pessoas no desempenho das organizações.

REFERÊNCIAS

BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. **Transformational Leadership**. 2. Ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006;

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2017.

DRUCKER, Peter F. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERREIRA, Ana Livia Balieiro. **Gestão de pessoas: a influência do treinamento de líderes na produtividade e no clima organizacional em indústrias manufatureiras de Mogi Guaçu**. 2025. Trabalho de conclusão de curso (Técnico em Logística) - ETEC Pedro Ferreira Alves, Mogi Mirim, 2025.

GALVÃO, Sarah Fantin de Oliveira Leite; CÂMARA, Haliny Torres de Oliveira. **Gestão empreendedora de pessoas: Conectando liderança, inovação e humanização**. Editora Senac São Paulo, 2025.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, Daniel. **A Inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GREENLEAF, Robert K. **Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness**. New York: Paulist Press, 1977.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H.; JOHNSON, Dewey E.
Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources. 10. Ed. Boston: Pearson, 2018.

MAXWELL, John C. **As 21 irrefutáveis leis da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2017.

NORTHHOUSE, PETER G. **Liderança: teoria e prática**. Publicações SAGE, 2021.

OLIVEIRA NETO, Constantino de Carvalho; SILVA, Jader Cristino Souza. Aprendizagem, mentoria e cultura organizacional de aprendizagem: O estudo de caso da Performance Consultoria e Auditoria. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, p. 60-92, 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2015.

TIMM, Simone Bins; EGUEZ, Bárbara Adelaide Parada. Liderança em transformação: do modelo tradicional à gestão do futuro. **RevistaFT**, Ciências Sociais Aplicadas, v. 29, ed. 141, dez. 2024. DOI: <https://doi.org/10.69849/revistaft/pa10202412171056>. Disponível em: [RevistaFT](#). Acesso em: 14 jun. 2026.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YUKL, G. **Liderança nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

CAPÍTULO 04

ALÉM DO SUPORTE TÉCNICO: LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO HUMANO EM AMBIENTE PRODUTIVO

Ivan Rodrigues Rabelo¹; Francisco Vitor Sales de Sousa ¹

¹Pós-graduando em Engenharia de Produção pelo Centro Universitário Ateneu

RESUMO:

A valorização do capital humano ampliou as discussões sobre o papel da liderança no desenvolvimento das pessoas e na sustentabilidade dos resultados organizacionais. Nesse contexto, este estudo teve como objetivo analisar a percepção dos colaboradores acerca da atuação da liderança imediata em dimensões relacionadas ao suporte, ao feedback, à autonomia e ao desenvolvimento profissional em um ambiente produtivo. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, descritiva e de abordagem quantitativa, desenvolvida mediante um estudo de caso em uma empresa do setor industrial. A coleta de dados foi realizada com sete colaboradores, através de questionário composto por dez afirmações agrupadas em cinco indicadores de liderança: clareza nas instruções e metas, disponibilidade para suporte, gestão de conflitos, incentivo à autonomia e feedback e reconhecimento. Os resultados evidenciaram o reconhecimento da liderança nos aspectos relacionados à comunicação, ao suporte e à gestão de conflitos, indicando uma atuação consolidada sob a perspectiva operacional. Porém, os indicadores associados à autonomia, ao feedback e ao reconhecimento apresentaram resultados moderados, revelando oportunidades para o fortalecimento das práticas de desenvolvimento humano. Conclui-se que a efetividade da liderança depende não somente da capacidade de coordenar atividades e alcançar resultados, mas também de promover aprendizagem, valorização profissional e crescimento das equipes.

Palavras-chave: Perspectiva operacional. Autonomia. Gestão de pessoas.

INTRODUÇÃO

As organizações atuais estão inseridas em um contexto marcado por rápidas mudanças tecnológicas, aumento da concorrência global e demanda crescente por inovação. A propagação de novas tecnologias e a rapidez na

produção e compartilhamento do conhecimento demandam das empresas uma habilidade constante de adaptação. Assim, a busca por eficiência operacional continua sendo essencial para a sustentabilidade dos negócios, mas não é mais suficiente para assegurar uma vantagem competitiva duradoura.

As empresas líderes de mercado compreendem que os resultados não se tratam apenas de dinheiro, infraestrutura ou tecnologia, mas da capacidade de mobilizar, desenvolver e engajar pessoas em torno de objetivos comuns. Isso leva o capital humano a se tornar um fator estratégico para aprimorar o desempenho organizacional e gerar valor sustentável.

A crescente valorização do ser humano como diferencial competitivo tem despertado, cada vez mais, a atenção acadêmica e das organizações para as práticas de gestão voltadas ao desenvolvimento das pessoas. Drucker (1999) afirma que o conhecimento é o recurso chave das organizações contemporâneas, e os trabalhadores do conhecimento são os principais responsáveis pela geração de resultados.

De forma semelhante, Chiavenato (2014) destaca que as pessoas deixaram de ser percebidas apenas como recursos organizacionais para serem reconhecidas como parceiras estratégicas capazes de gerar inovação, aprendizagem e melhoria contínua. Nessa perspectiva, o desempenho organizacional passa a depender não apenas da capacidade técnica dos profissionais, mas também da existência de ambientes favoráveis ao desenvolvimento de competências, à colaboração e ao comprometimento com os objetivos institucionais. Com isso, questões relacionadas à motivação, ao reconhecimento, ao crescimento profissional e à qualidade das relações interpessoais tornaram-se elementos relevantes para a compreensão dos resultados organizacionais.

De maneira similar, Chiavenato (2014) aponta que as pessoas não são mais vistas apenas como recursos da organização, mas sim como parceiras estratégicas que promovem inovação, aprendizado e melhoria contínua. Desse ponto de vista, o desempenho de uma organização não se baseia apenas na expertise técnica de seus colaboradores, mas também na criação de condições que favoreçam o aprimoramento de competências, a colaboração mútua e o comprometimento com os objetivos da instituição. Dessa maneira, aspectos

como motivação, reconhecimento, desenvolvimento profissional e qualidade das relações interpessoais passaram a ser elementos significativos para se entender os resultados de uma organização.

Uma das mais poderosas fontes de influência sobre o comportamento humano nas organizações é a liderança. Os Líderes, portanto, ocupam um lugar estratégico ao conectar as orientações da organização com a execução diária das tarefas, cabendo a eles guiar as equipes, transmitir expectativas, solucionar conflitos e criar condições propícias para o desempenho conjunto. Segundo Robbins e Judge (2019), liderança é a habilidade de influenciar pessoas ou grupos na direção de objetivos comuns, afetando diretamente a motivação, o engajamento e o desempenho das equipes.

De forma complementar, Northouse (2025) esclarece que a liderança é um processo relacional, no qual líderes e seguidores se envolvem na busca de objetivos compartilhados. Portanto, o papel do líder vai além de apenas monitorar as atividades; ele é fundamental na criação de ambientes organizacionais que incentivam o crescimento individual e maximizam a performance das equipes.

Nas últimas décadas, a função dos líderes nas organizações foi profundamente alterada. Historicamente, a liderança tem sido vista como a gestão da execução das atividades, o controle dos processos e a supervisão do alcance das metas definidas. No contexto corporativo, sobretudo em setores onde a busca por resultados é intensa, o líder era, em geral, medido pela sua habilidade em gerenciar processos, resolver questões técnicas e manter a eficiência das equipes. Embora essas competências ainda sejam importantes, as exigências atuais do mundo do trabalho aumentaram bastante o que se espera do exercício da liderança.

Hoje em dia, espera-se que os gestores não apenas gerenciem processos, mas também liderem o desenvolvimento das pessoas, incentivem a aprendizagem constante e estabeleçam um ambiente propício ao crescimento profissional de suas equipes.

Isso ocorre porque se reconhece que os resultados organizacionais sustentáveis estão atrelados à habilidade das empresas em cultivar talentos e aprimorar competências humanas. Nesse sentido, o desenvolvimento humano

tornou-se uma das principais características da liderança moderna. De acordo com Goleman (2015), líderes que têm um desempenho positivo conseguem unir a competência técnica à inteligência emocional, estabelecendo relações de confiança que impulsionam o engajamento e o desenvolvimento dos indivíduos.

De forma análoga, Edmondson (2018) sugere que ambientes organizacionais seguros do ponto de vista psicológico favorecem a aprendizagem, a inovação e o engajamento dos colaboradores, que são essenciais para organizações que atuam em contextos de mudanças rápidas. Logo, a liderança não é mais vista só como um instrumento de comando e controle, mas também como uma condição que possibilita o desenvolvimento humano e organizacional.

Dentre os vários aspectos que envolvem essa nova visão de liderança, podemos citar o apoio dado aos colaboradores, a qualidade dos feedbacks e a promoção da autonomia no trabalho.

O suporte que o líder oferece tem um impacto direto sobre como os colaboradores percebem o acolhimento, a orientação e a disponibilidade para resolução de problemas, o que, por sua vez, aumenta a sensação de segurança deles ao realizar suas tarefas.

Feedback, por sua vez, é uma valiosa ferramenta de crescimento, possibilitando que as pessoas conheçam suas fortalezas, identifiquem áreas que precisam de melhoria e ajustem suas expectativas aos objetivos da organização. Stone e Heen (2015) afirmam que as organizações que cultivam uma cultura de feedback consistente tendem a favorecer processos de aprendizagem e desenvolvimento profissional mais eficazes.

De maneira similar, a autonomia tem sido ligada ao fortalecimento do senso de responsabilidade, criatividade e protagonismo dos funcionários, sendo um importante fator na formação de equipes mais maduras e comprometidas.

Embora haja um reconhecimento crescente sobre a importância dessas práticas, muitas organizações ainda enfrentam desafios para implementar modelos de liderança que sejam voltados ao desenvolvimento humano. Em muitos ambientes de produção, os líderes são elogiados por sua competência técnica e de gestão, mas têm dificuldades quando se trata de reconhecer os membros da equipe, fornecer feedbacks estruturados e incentivar a autonomia

dentro dos grupos. Como resultado, pode haver um descompasso entre o que a liderança acredita que está entregando e o que os colaboradores realmente percebem. É uma realidade que se torna ainda mais crítica em contextos corporativos, onde a busca por resultados pode fazer com que se dê mais atenção às demandas do dia a dia do que ao crescimento das pessoas.

Diante desse cenário, torna-se pertinente investigar como os colaboradores percebem a atuação da liderança em dimensões relacionadas ao suporte, ao feedback e ao desenvolvimento profissional. Compreender essas percepções possibilita identificar não apenas os pontos fortes da gestão, mas também oportunidades de melhoria capazes de fortalecer o engajamento, a aprendizagem e o desempenho das equipes. O presente estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: como os colaboradores percebem a atuação da liderança imediata em aspectos relacionados ao suporte, ao feedback e ao desenvolvimento profissional em um ambiente produtivo?

Para responder a essa questão, o estudo tem como objetivo analisar a percepção dos colaboradores acerca da atuação da liderança imediata, considerando dimensões relacionadas ao suporte, ao feedback, à autonomia e ao desenvolvimento profissional.

METODOLOGIA

A pesquisa classifica-se como aplicada, de abordagem quantitativa e natureza descritiva, realizada por meio de um estudo de caso. A opção por essa abordagem é justificada pela necessidade de entender como os funcionários percebem as práticas de liderança implementadas em seu ambiente de trabalho, o que possibilita a coleta de informações concretas sobre questões ligadas ao suporte, à comunicação, ao feedback e ao crescimento profissional.

O estudo foi direcionado para uma equipe de sete membros, incluindo dois profissionais administrativos ligados ao departamento de excelência operacional e cinco colaboradores envolvidos diretamente nas operações da empresa de extrusão de pellets. A seleção dos participantes foi feita considerando os profissionais que tinham contato direto com a liderança em questão. Para garantir maior liberdade nas respostas e reduzir possíveis constrangimentos, o anonimato dos participantes foi garantido durante todo o

processo de coleta de dados e considerando a garantia da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), assegurada pela Lei nº 13.709/2018 (Brasil, 2018).

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado elaborado na plataforma Google Forms. O instrumento foi composto por dez afirmações relacionadas à percepção dos colaboradores sobre a atuação da liderança imediata no ambiente de trabalho.

Com o objetivo de facilitar a análise dos resultados e permitir uma interpretação mais abrangente das práticas de liderança, as dez questões foram agrupadas em cinco indicadores compostos, construídos a partir da proximidade conceitual entre os temas investigados. O Quadro 1 apresenta os indicadores adotados, os aspectos avaliados e as respectivas questões que compuseram cada indicador.

Quadro 1 – Indicadores, aspectos avaliados e perguntas utilizadas no formulário.

Indicador	Aspecto Avaliado	Perguntas
Clareza nas Instruções e Metas	Capacidade de comunicar metas, responsabilidades e expectativas	1. O líder comunica as metas e prazos de forma clara, deixando evidente o que é esperado de cada colaborador.
Disponibilidade para Suporte	Acessibilidade da liderança, apoio às equipes e abertura para novas ideias	2. O líder se mostra acessível e disponível para tirar dúvidas ou oferecer suporte quando necessário. 3. O líder demonstra abertura para ouvir sugestões da equipe e valoriza novas formas de realizar o trabalho.
Gestão de Conflitos	Equilíbrio na condução de conflitos e exemplo profissional	4. O líder lida com problemas e desentendimentos na equipe de forma justa, profissional e equilibrada. 5. O líder age de acordo com os valores da empresa, servindo como um exemplo positivo para o grupo.
Incentivo à Autonomia	Delegação, confiança e estímulo ao crescimento profissional	6. O líder delega tarefas e confia na minha capacidade de execução sem exercer controle excessivo (micro gerenciamento). 7. Sinto que o líder se preocupa com o meu desenvolvimento profissional e me incentiva a crescer.
Feedback e Reconhecimento	Desenvolvimento humano, valorização dos colaboradores e impacto da liderança sobre o ambiente de trabalho	8. Recebo feedbacks frequentes e construtivos que me ajudam a evoluir no meu papel. 9. O líder demonstra segurança ao tomar decisões importantes, transmitindo confiança para a equipe. 10. A forma como a liderança atua contribui para um ambiente de trabalho saudável, motivador e produtivo.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

As respostas foram registradas utilizando uma escala Likert de três pontos, com variação de 1 (Nunca), 2 (Às vezes) e 3 (Sempre). Posteriormente, os dados foram submetidos à análise estatística descritiva, utilizando-se o cálculo das médias aritméticas para cada um dos cinco indicadores compostos.

Para interpretação dos resultados, as médias foram classificadas em três níveis de percepção: baixo (1,00 a 1,66), indicando necessidade prioritária de melhoria; moderado (1,67 a 2,33), representando comportamentos percebidos de forma parcial ou inconsistente; e alto (2,34 a 3,00), correspondente a práticas consolidadas e frequentemente observadas pelos colaboradores.

A análise dos indicadores permitiu identificar os principais pontos fortes da liderança investigada, bem como oportunidades de desenvolvimento relacionadas à comunicação, ao suporte, à gestão de equipes e ao desenvolvimento humano. Essa estratégia favoreceu uma interpretação integrada dos resultados, possibilitando compreender a atuação da liderança por meio de dimensões gerenciais mais amplas, em vez de analisar isoladamente cada questão do instrumento.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Quadro 2 apresenta o indicador avaliado, a média aritmética de acordo com o perfil avaliado e a classificação do nível de percepção do questionário em relação a liderança.

Quadro 2 – Indicador com média e nível de percepção do questionário sobre a liderança

Indicador	Média	Nível de percepção
Clareza nas instruções e metas	2,83	Alto
Disponibilidade para suporte	2,67	Alto
Gestão de conflitos	2,50	Alto
Incentivo à autonomia	2,33	Moderado
Feedback e reconhecimento	2,17	Moderado

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

O indicador Clareza nas Instruções e Metas apresentou a maior média entre todos os aspectos avaliados (2,83), indicando que os colaboradores reconhecem a capacidade da liderança de comunicar objetivos, responsabilidades e expectativas de forma clara. Esse resultado possui

relevância estratégica, especialmente em ambientes produtivos, nos quais a comunicação inadequada pode gerar falhas operacionais, retrabalho e redução da produtividade.

De acordo com Robbins e Judge (2019), líderes capazes de comunicar expectativas de maneira clara contribuem para o alinhamento das equipes e para a redução das ambiguidades no ambiente de trabalho. Na mesma direção, Northouse (2025) destaca que a comunicação eficaz constitui uma das competências fundamentais da liderança, influenciando diretamente a coordenação das atividades e o alcance dos objetivos organizacionais. Dessa forma, o elevado resultado obtido sugere que a liderança investigada exerce adequadamente seu papel de orientação, contribuindo para a organização do trabalho e para a execução das atividades da equipe.

O segundo maior resultado foi observado no indicador Disponibilidade para Suporte, que alcançou média de 2,67. Esse resultado evidencia que os colaboradores percebem a liderança como acessível e disposta a oferecer auxílio diante de dúvidas ou dificuldades encontradas no cotidiano profissional. Segundo Yukl (2006), líderes que demonstram apoio aos membros da equipe fortalecem relações de confiança e favorecem o comprometimento organizacional. Da mesma forma, Chiavenato (2014) argumenta que a liderança contemporânea deve atuar como facilitadora do desempenho das equipes, oferecendo condições para que os colaboradores realizem suas atividades com segurança e confiança. Assim, a percepção positiva desse indicador sugere a existência de uma relação próxima entre líder e equipe, característica que contribui para a cooperação e para a resolução mais eficiente dos desafios organizacionais.

A Gestão de Conflitos apresentou média de 2,50, sendo igualmente classificada como alta. O resultado indica que os colaboradores percebem a liderança como capaz de administrar divergências e situações de tensão de forma equilibrada e profissional. A literatura reconhece que os conflitos fazem parte da dinâmica das organizações e, quando adequadamente gerenciados, podem contribuir para a melhoria dos processos e das relações de trabalho.

Robbins e Judge (2019) afirmam que a gestão eficaz dos conflitos favorece a manutenção de um clima organizacional saudável e reduz impactos

negativos sobre o desempenho das equipes. Além disso, Goleman (2015) destaca que competências relacionadas à inteligência emocional auxiliam os líderes na mediação de conflitos e na construção de relações interpessoais mais equilibradas. Nesse contexto, os resultados encontrados sugerem que a liderança investigada possui credibilidade junto aos colaboradores e é percebida como capaz de conduzir situações complexas de maneira justa e coerente.

Embora os resultados relacionados à comunicação, suporte e gestão de conflitos tenham apresentado avaliações elevadas, observa-se redução das médias nos indicadores associados ao desenvolvimento humano. O indicador Incentivo à Autonomia apresentou média de 2,33, posicionando-se no limite superior da classificação moderada. Esse resultado sugere que os colaboradores reconhecem esforços da liderança para delegar responsabilidades e estimular maior participação nas atividades, mas também indica oportunidades para o fortalecimento dessa prática.

A autonomia é considerada um importante fator para o desenvolvimento profissional, pois favorece o protagonismo, a criatividade e o comprometimento dos colaboradores com os resultados organizacionais. Segundo Deci e Ryan (2000), a autonomia constitui uma necessidade psicológica fundamental associada à motivação intrínseca e ao engajamento dos indivíduos. Em ambientes organizacionais, líderes que promovem autonomia tendem a formar equipes mais maduras e preparadas para enfrentar desafios com maior independência. Assim, os resultados sugerem que a organização possui potencial para ampliar práticas relacionadas à delegação de responsabilidades e ao desenvolvimento de competências.

O menor resultado da pesquisa foi registrado no indicador Feedback e Reconhecimento, que apresentou média de 2,17. Embora classificado como moderado, esse resultado representa a principal oportunidade de desenvolvimento identificada no estudo. O feedback é amplamente reconhecido como uma ferramenta essencial para a aprendizagem organizacional e para o desenvolvimento das pessoas. Stone e Heen (2015) afirmam que colaboradores que recebem retornos frequentes e construtivos tendem a compreender melhor suas potencialidades e suas oportunidades de melhoria.

Da mesma forma, o reconhecimento influencia diretamente a motivação, a satisfação e o engajamento dos profissionais. Dados do relatório State of the Global Workplace (Gallup, 2023) indicam que colaboradores que recebem reconhecimento frequente apresentam níveis mais elevados de comprometimento e desempenho. Nesse sentido, a média observada sugere que, embora a liderança seja reconhecida por sua capacidade de orientar e apoiar a equipe, ainda existem oportunidades para fortalecer mecanismos formais de acompanhamento, valorização profissional e desenvolvimento humano.

A análise integrada dos resultados evidencia uma característica importante da liderança investigada. Os maiores índices concentram-se nos indicadores relacionados à orientação das atividades, ao suporte oferecido à equipe e à condução das relações interpessoais, demonstrando uma liderança consolidada do ponto de vista operacional. Por outro lado, os menores resultados estão associados às práticas de autonomia, feedback e reconhecimento, dimensões diretamente relacionadas ao desenvolvimento humano. Esses achados sugerem que o principal desafio da liderança não está na execução dos processos ou na condução das atividades, mas na ampliação de práticas voltadas ao crescimento profissional dos colaboradores. Dessa forma, os resultados indicam que a evolução da liderança investigada passa pela transição de uma atuação predominantemente operacional para uma abordagem mais orientada ao desenvolvimento das pessoas, fortalecendo mecanismos de aprendizagem, reconhecimento e valorização profissional.

Dessa forma, propõe-se um conjunto de ações gerenciais (Quadro 3) direcionadas ao fortalecimento do feedback, do reconhecimento profissional e da autonomia dos colaboradores, buscando contribuir para a evolução de uma liderança predominantemente operacional para uma liderança mais orientada ao desenvolvimento das pessoas.

Quadro 3 – Plano de intervenção para fortalecimento da liderança

Eixo de Desenvolvimento	Ação Proposta	Objetivo	Prazo
Feedback e Reconhecimento	Implantação de reuniões individuais (one-on-one)	Melhorar o acompanhamento do desempenho	Mensal
Feedback e Reconhecimento	Criação de rotina formal de feedback	Fortalecer o desenvolvimento profissional	Mensal

Incentivo à Autonomia	Delegação gradual de responsabilidades	Estimular protagonismo e confiança	Contínuo
Incentivo à Autonomia	Participação dos colaboradores em decisões operacionais	Aumentar engajamento e comprometimento	Trimestral
Desenvolvimento Humano	Elaboração de planos individuais de desenvolvimento (PID)	Promover crescimento profissional	Semestral

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

As ações propostas buscam fortalecer os aspectos que apresentaram menor desempenho na percepção dos colaboradores, contribuindo para o aperfeiçoamento das práticas de liderança. A adoção de reuniões individuais e de processos estruturados de feedback tende a ampliar a comunicação entre líder e liderados, permitindo maior alinhamento de expectativas e acompanhamento do desenvolvimento profissional. Da mesma forma, iniciativas voltadas ao reconhecimento podem contribuir para aumentar a percepção de valorização dos colaboradores, aspecto frequentemente associado à satisfação e ao engajamento no trabalho.

No que se refere à autonomia, a ampliação da participação dos colaboradores em decisões operacionais e a delegação gradual de responsabilidades podem favorecer o desenvolvimento de competências, a confiança e o senso de pertencimento em relação aos resultados organizacionais. Tais práticas são especialmente relevantes em ambientes produtivos que demandam equipes cada vez mais preparadas para responder a desafios complexos e contribuir para processos de melhoria contínua.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção dos colaboradores acerca da atuação da liderança imediata em um ambiente produtivo, considerando aspectos relacionados à comunicação, suporte, gestão de conflitos, autonomia e feedback. A partir da aplicação de um instrumento estruturado de avaliação, foi possível identificar como diferentes práticas de liderança são percebidas pelos colaboradores e quais dimensões apresentam maior potencial de fortalecimento no contexto organizacional investigado.

Os resultados evidenciaram que a liderança avaliada apresenta desempenho positivo nos indicadores relacionados à clareza das instruções,

disponibilidade para suporte e gestão de conflitos, demonstrando reconhecimento por parte da equipe quanto à sua capacidade de orientação, apoio e condução das atividades. Esses resultados sugerem a existência de uma liderança consolidada sob a perspectiva operacional, capaz de contribuir para o alinhamento das ações, a resolução de problemas e a manutenção das relações de trabalho.

Por outro lado, os indicadores relacionados ao incentivo à autonomia e, principalmente, ao feedback e reconhecimento apresentaram os menores resultados da pesquisa. Embora classificados em nível moderado, esses aspectos representam importantes oportunidades para o fortalecimento das práticas de desenvolvimento humano. Os achados sugerem que os colaboradores reconhecem a competência técnica da liderança, mas percebem menor intensidade nas ações voltadas ao acompanhamento do desempenho, à valorização profissional e ao estímulo ao crescimento individual.

Nesse sentido, a principal contribuição deste estudo consiste em evidenciar que a efetividade da liderança não deve ser compreendida apenas pela capacidade de coordenar atividades e alcançar resultados operacionais. Em ambientes organizacionais cada vez mais dinâmicos e orientados ao conhecimento, torna-se igualmente importante que os líderes desenvolvam competências relacionadas ao reconhecimento, à aprendizagem, à autonomia e ao desenvolvimento das pessoas. Assim, a liderança contemporânea demanda equilíbrio entre a gestão dos processos e a gestão das relações humanas.

A proposta de intervenção apresentada neste capítulo buscou responder diretamente às oportunidades identificadas na pesquisa, sugerindo ações voltadas ao fortalecimento do feedback, da autonomia e do desenvolvimento profissional dos colaboradores. Tais iniciativas podem contribuir para ampliar o engajamento das equipes, fortalecer a confiança entre líderes e liderados e favorecer a construção de ambientes organizacionais mais colaborativos e orientados à melhoria contínua.

Por fim, destaca-se que os resultados refletem a percepção de um grupo específico de colaboradores inseridos em um contexto organizacional particular, não permitindo generalizações para outras realidades. Contudo, os achados oferecem importantes reflexões para gestores e organizações que buscam

aperfeiçoar suas práticas de liderança, especialmente no que se refere à valorização das pessoas como elemento estratégico para a sustentabilidade dos resultados organizacionais. Recomenda-se que estudos futuros ampliem o número de participantes e explorem diferentes contextos organizacionais, possibilitando análises comparativas sobre as relações entre liderança, desenvolvimento humano e desempenho das equipes.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018.** Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, [2018]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm . Acesso em: 4 maio. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri: Atlas, 2014.

DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. **Psychological Inquiry**, Philadelphia, v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000. DOI: https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01.

DRUCKER, Peter F. **Desafios Gerenciais para o Século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

EDMONDSON, Amy C. **The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth.** Hoboken: Wiley, 2018.

GALLUP. **State of the Global Workplace: 2023 Report.** Washington, DC: Gallup, 2023. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>. Acesso em: 5 jun. 2026.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

NORTHHOUSE, Peter G. **Leadership: theory and practice.** 10. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2025.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional.** 18. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

STONE, Douglas; HEEN, Sheila. **Thanks for the feedback: the science and art of receiving feedback well.** New York: Penguin Books, 2015.

YUKL, Gary. **Leadership in Organizations.** 9. ed. Pearson Education India, 2006.

CAPÍTULO 05

LIDERANÇA EM AMBIENTES OPERACIONAIS: ESTILOS DE LIDERANÇA E SEUS IMPACTOS SOBRE O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA TÊXTIL

Díonata Tabosa Pereira¹; Gustavo do Nascimento Pereira¹

¹Pós-graduando em Engenharia de Produção pelo Centro Universitário Ateneu

RESUMO:

Este capítulo analisa os estilos de liderança autocrática, democrática e liberal e seus impactos sobre o comportamento organizacional em setores operacionais de uma indústria têxtil. A pesquisa, de natureza aplicada e abordagem quantitativa, foi realizada com colaboradores dos setores de Revisão e Inspeção da área da qualidade. A coleta de dados ocorreu mediante questionário estruturado, aplicado de forma anônima, utilizando escala Likert de cinco pontos, e os dados foram tratados por estatística descritiva. Dos 17 colaboradores convidados, 14 responderam ao instrumento, correspondendo a aproximadamente 82% de adesão. Os resultados indicaram predominância de características associadas à liderança democrática, especialmente quanto à participação nas decisões, abertura ao diálogo e valorização das opiniões. Também foram identificadas práticas de acompanhamento e direcionamento operacional relacionadas à liderança autocrática, particularmente em atividades que exigem padronização e controle de qualidade. A variação observada quanto à autonomia e à delegação sugere adequação das práticas de liderança às demandas das funções. Conclui-se que a combinação entre participação, direcionamento e autonomia favorece o desempenho operacional, o desenvolvimento dos colaboradores e relações de trabalho mais colaborativas no contexto organizacional investigado contemporâneo.

Palavras-chave: Gestão de equipe. Controle de qualidade. Participação dos colaboradores.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as organizações passaram por profundas transformações impulsionadas pela globalização, pelos avanços tecnológicos, pela intensificação da competitividade e pelas mudanças nas relações de trabalho. Nesse contexto, fatores tradicionalmente considerados fontes de vantagem competitiva, como infraestrutura, tecnologia e recursos financeiros, passaram a dividir espaço com elementos relacionados à gestão de pessoas, à capacidade de inovação e ao desenvolvimento do capital humano. Assim, o desempenho organizacional tornou-se cada vez mais dependente da capacidade das empresas de mobilizar competências, estimular a aprendizagem contínua e promover ambientes colaborativos capazes de responder rapidamente às constantes mudanças do mercado (Chiavenato, 2021; Robbins; Judge, 2023).

Diante desse cenário, a liderança assume uma função estratégica ao articular pessoas, processos e objetivos organizacionais. Mais do que coordenar tarefas ou supervisionar equipes, espera-se que o líder seja capaz de influenciar comportamentos, desenvolver competências, estimular o comprometimento e criar condições favoráveis para que os colaboradores alcancem elevados níveis de desempenho. Sob essa perspectiva, a liderança deixa de ser compreendida apenas como uma função hierárquica para constituir-se em um processo de influência capaz de fortalecer a cultura organizacional, favorecer a inovação e contribuir para a sustentabilidade das organizações em ambientes caracterizados pela complexidade e pela necessidade permanente de adaptação (Northouse, 2022; Maximiano, 2023).

A liderança exerce um papel fundamental no contexto organizacional, sendo responsável por influenciar comportamentos, direcionar equipes e contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos das empresas. Em um cenário cada vez mais dinâmico e competitivo, a forma como os líderes conduzem suas equipes torna-se um diferencial relevante para o desempenho organizacional e para a construção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Nesse sentido, compreender os diferentes estilos de liderança e seus impactos torna-se essencial para o desenvolvimento das organizações.

A influência da liderança manifesta-se diretamente sobre o comportamento organizacional, entendido como o conjunto de atitudes, percepções e interações estabelecidas entre indivíduos e grupos no ambiente de trabalho. A forma como os líderes comunicam objetivos, distribuem responsabilidades, reconhecem desempenhos e conduzem processos decisórios repercute sobre aspectos como motivação, satisfação, comprometimento, cooperação e desempenho das equipes. Dessa maneira, compreender a relação entre liderança e comportamento organizacional permite identificar fatores capazes de potencializar resultados e promover ambientes de trabalho mais produtivos e colaborativos (Robbins; Judge, 2023; Yukl, 2020).

Essa discussão torna-se ainda mais relevante em ambientes operacionais, nos quais a integração entre pessoas, processos e tecnologias exige líderes capazes de equilibrar eficiência produtiva e desenvolvimento humano. Em organizações industriais, especialmente naquelas caracterizadas por elevada interdependência entre atividades, a adoção de estilos de liderança compatíveis com as necessidades da equipe pode contribuir para a melhoria da comunicação, da resolução de problemas, da qualidade dos processos e do comprometimento organizacional, aspectos diretamente relacionados ao desempenho das operações (Slack; brandon-jones; Johnston, 2022).

Os estilos de liderança representam diferentes formas de conduzir pessoas e tomar decisões dentro das organizações. Entre os principais, destacam-se a liderança autocrática, democrática e liberal, cada uma com características específicas que influenciam diretamente a dinâmica das equipes. Enquanto a liderança autocrática se baseia na centralização das decisões, a liderança democrática valoriza a participação dos colaboradores, e a liderança liberal prioriza a autonomia dos indivíduos. Essas diferenças impactam não apenas os resultados organizacionais, mas também aspectos como motivação, engajamento e satisfação dos colaboradores.

De acordo com Idalberto Chiavenato (2020), a liderança está diretamente relacionada à capacidade de influenciar pessoas para o alcance de objetivos, sendo um dos principais fatores que determinam o sucesso ou fracasso das organizações. Complementarmente, Stephen P. Robbins (2019) destaca que o comportamento dos líderes influencia significativamente o desempenho e o clima

organizacional, reforçando a importância da escolha adequada do estilo de liderança.

Embora os princípios da liderança possam ser observados em diferentes tipos de organizações, sua aplicação em ambientes operacionais apresenta desafios específicos decorrentes da necessidade de conciliar produtividade, qualidade, segurança e gestão de pessoas. No setor industrial, onde as atividades dependem da coordenação contínua entre indivíduos, equipamentos e processos, o estilo de liderança adotado influencia diretamente a capacidade das equipes de responder às demandas produtivas, adaptar-se às mudanças organizacionais e participar de iniciativas de melhoria contínua. Nesse contexto, compreender como diferentes estilos de liderança se manifestam em ambientes operacionais torna-se fundamental para subsidiar práticas gerenciais mais eficazes e alinhadas às exigências contemporâneas da Engenharia de Produção e da Gestão de Pessoas (Liker, 2021; Northouse, 2022).

Diante desse contexto, justifica-se a relevância do presente estudo, uma vez que a compreensão dos estilos de liderança e seus impactos pode contribuir para a melhoria da gestão de pessoas, para o aumento da produtividade e para a construção de ambientes organizacionais mais equilibrados. Além disso, o tema apresenta grande aplicabilidade prática, especialmente em organizações que buscam aprimorar seus processos de liderança e gestão. No contexto deste capítulo, essa discussão ganha especial relevância ao considerar as especificidades dos ambientes operacionais da indústria têxtil, caracterizados pela intensa interação entre pessoas, processos produtivos e metas de desempenho.

Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo analisar os estilos de liderança autocrática, democrática e liberal, identificando seus benefícios, oportunidades e impactos no comportamento dos colaboradores e no ambiente de trabalho.

METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem quantitativa, desenvolvida com o objetivo de analisar os estilos de liderança predominantes e seus impactos sobre o comportamento

organizacional e o ambiente de trabalho em setores operacionais de uma indústria têxtil. Segundo Gil (2022), pesquisas de natureza aplicada buscam produzir conhecimentos voltados à solução de problemas específicos, contribuindo para a compreensão e aperfeiçoamento de situações práticas.

A pesquisa foi realizada em uma empresa do setor de confecção têxtil, mantendo-se o anonimato da organização. A pesquisa foi direcionada a 17 colaboradores, distribuídos em dois setores da área da qualidade. O setor de Revisão contará com a participação de 8 revisoras, 1 conferente e 1 líder, profissionais que atuam operacionalmente no processo de revisão das peças produzidas.

Já o setor de Inspeção será composto por 7 inspetores responsáveis por atividades de amostragem, inspeção e análise de produtos e processos.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, aplicado através da plataforma Google Forms, sendo o link disponibilizado aos participantes via WhatsApp. O instrumento de pesquisa será composto exclusivamente por perguntas fechadas, organizadas em seções relacionadas ao perfil dos respondentes, percepção sobre liderança, identificação do estilo de liderança predominante e impactos no ambiente de trabalho.

O questionário estruturado foi escolhido por possibilitar a padronização das respostas e a obtenção de informações comparáveis entre os participantes, favorecendo a mensuração das percepções individuais acerca dos estilos de liderança observados no ambiente organizacional. Para Gil (2022), esse instrumento apresenta elevada aplicabilidade em pesquisas quantitativas por permitir a coleta sistemática de dados e facilitar o tratamento estatístico das informações obtidas.

O questionário foi aplicado de forma anônima, sem identificação dos participantes, garantindo maior confidencialidade e liberdade nas respostas. Os colaboradores participantes avaliaram diretamente o estilo de liderança exercido pela coordenadora responsável pelos setores analisados, considerando suas percepções sobre comportamento, comunicação, autonomia e impactos no ambiente de trabalho.

Para mensurar a percepção dos participantes, será utilizada a escala Likert de cinco pontos, variando entre “discordo totalmente” e “concordo

totalmente”. Essa metodologia permitirá avaliar o nível de concordância dos colaboradores em relação às características associadas aos estilos de liderança autocrática, democrática e liberal.

A utilização da escala Likert mostrou-se adequada por possibilitar a mensuração do grau de concordância dos participantes em relação às afirmações apresentadas, permitindo identificar tendências de percepção sobre os estilos de liderança investigados. Conforme Martins e Theóphilo (2016), esse tipo de escala constitui um dos instrumentos mais empregados em pesquisas organizacionais por apresentar simplicidade de aplicação e favorecer análises estatísticas descritivas consistentes.

Os dados coletados serão analisados por meio de estatística descritiva, utilizando-se cálculos de médias e frequências relativas das respostas. A análise permitirá identificar o estilo de liderança predominante nos setores pesquisados, bem como compreender seus impactos sobre fatores como desempenho, desenvolvimento profissional e clima organizacional.

A opção pela estatística descritiva mostrou-se compatível com os objetivos da pesquisa, uma vez que permitiu sintetizar as respostas dos participantes, identificar padrões de comportamento e comparar as percepções dos colaboradores em relação aos diferentes estilos de liderança observados. Segundo Field (2021), procedimentos descritivos constituem uma etapa fundamental na interpretação inicial dos dados quantitativos, permitindo organizar as informações de maneira clara e objetiva para subsidiar análises posteriores.

Por se tratar de um estudo realizado em uma única organização e com um número específico de participantes, os resultados devem ser compreendidos no contexto investigado, não sendo objeto desta pesquisa realizar generalizações estatísticas para outras organizações. Entretanto, os achados oferecem evidências relevantes sobre a percepção dos colaboradores em relação aos estilos de liderança em ambientes operacionais, podendo subsidiar pesquisas futuras e práticas de gestão em contextos semelhantes.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

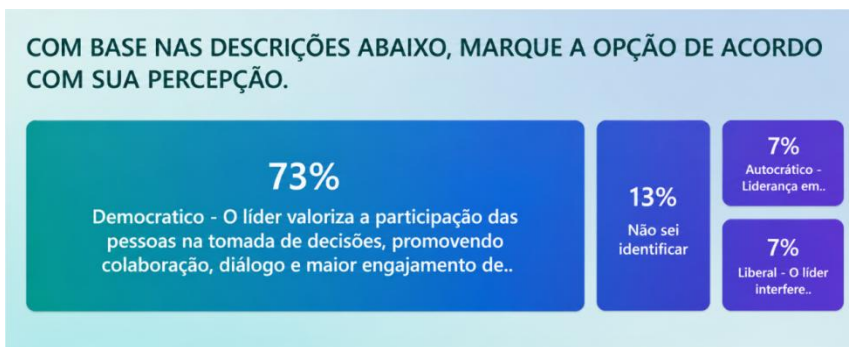
Os resultados obtidos por meio da aplicação do questionário permitiram identificar a percepção dos colaboradores em relação aos estilos de liderança presentes nos setores analisados, bem como seus impactos no ambiente de trabalho. O questionário foi encaminhado a 17 colaboradores pertencentes aos setores de Revisão e Inspeção de uma empresa do segmento de confecção têxtil, obtendo retorno de 14 participantes, o que corresponde a uma taxa de adesão aproximada de 82%. A pesquisa foi aplicada de forma anônima, possibilitando maior liberdade e sinceridade nas respostas.

Os resultados são apresentados a seguir, iniciando pela percepção geral dos participantes acerca da atuação da liderança e, posteriormente, pela identificação das características predominantes dos estilos de liderança observados nos setores analisados. Essa organização permite compreender tanto a percepção global dos colaboradores quanto aspectos específicos relacionados ao exercício da liderança no contexto investigado.

Conforme apresentado na Figura 1, observou-se predominância de respostas relacionadas à participação da equipe, abertura ao diálogo e valorização das opiniões dos colaboradores. Esses resultados evidenciam forte presença de características associadas à liderança democrática, principalmente nos aspectos ligados à comunicação, colaboração e relacionamento interpessoal dentro do ambiente organizacional.

A predominância dessas percepções sugere que a liderança exercida na organização favorece práticas voltadas ao compartilhamento das decisões e ao fortalecimento das relações interpessoais. Em ambientes operacionais, como os setores de qualidade da indústria têxtil, a abertura ao diálogo tende a contribuir para a redução de falhas, melhoria da comunicação entre equipes e maior comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais. Sob essa perspectiva, os resultados reforçam que a liderança democrática ultrapassa o simples compartilhamento de decisões, tornando-se um mecanismo capaz de fortalecer o clima organizacional e estimular a participação ativa da equipe na busca por melhores resultados.

Figura 1 – Percepção da atuação da liderança pelos colaboradores pesquisados.



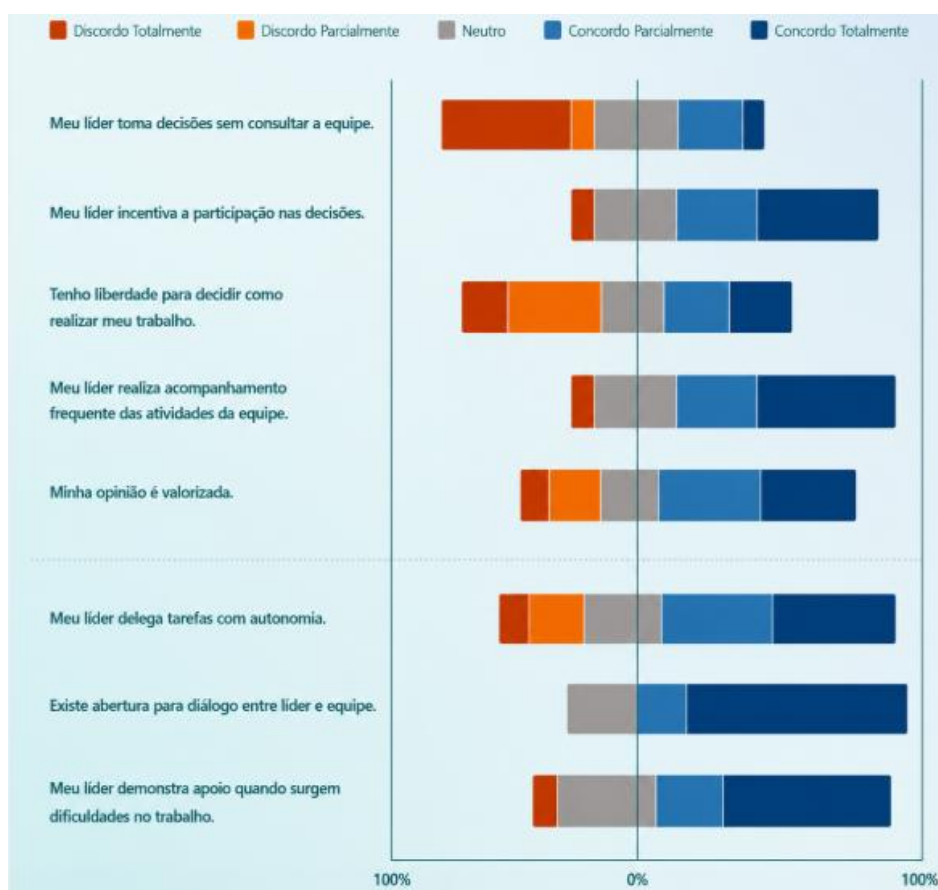
Fonte: Autores (2026)

De acordo com Stephen P. Robbins (2019), estilos de liderança participativos tendem a promover maior engajamento e comprometimento das equipes, uma vez que os colaboradores se sentem valorizados dentro do processo organizacional. Esse comportamento também foi percebido nos resultados relacionados ao clima organizacional, desempenho profissional e desenvolvimento dos colaboradores, que apresentaram avaliações predominantemente positivas.

Os achados também convergem com Northouse (2022), ao destacar que líderes participativos tendem a estimular níveis mais elevados de confiança, cooperação e comprometimento entre os membros da equipe. Dessa forma, observa-se que os resultados encontrados não representam apenas uma característica específica da organização investigada, mas aproximam-se de evidências amplamente discutidas na literatura sobre liderança contemporânea.

A análise detalhada das respostas permitiu aprofundar essa percepção inicial, identificando quais características específicas dos estilos de liderança foram mais reconhecidas pelos participantes, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Percepção da atuação da liderança



Fonte: Autores (2026)

A análise individual das afirmativas evidencia que os maiores índices de concordância concentram-se nas questões relacionadas ao incentivo à participação nas decisões, abertura ao diálogo, valorização das opiniões dos colaboradores e apoio diante das dificuldades encontradas no trabalho. Em conjunto, esses resultados reforçam que a percepção dos participantes vai além da simples classificação do estilo de liderança, demonstrando que determinadas práticas gerenciais são efetivamente reconhecidas no cotidiano organizacional. Por outro lado, as respostas relacionadas à autonomia para execução das atividades e à delegação de tarefas apresentaram maior dispersão, indicando que essas dimensões podem variar conforme as características das funções exercidas pelos colaboradores.

Entretanto, algumas respostas também evidenciaram características associadas à liderança autocrática, especialmente nas questões relacionadas ao acompanhamento frequente das atividades e à necessidade de direcionamento mais próximo da equipe. Segundo Idalberto Chiavenato (2020), a liderança

autocrática pode apresentar resultados positivos em ambientes que demandam maior controle operacional, rapidez nas decisões e padronização das atividades.

Esse resultado demonstra que características tradicionalmente associadas à liderança autocrática não devem ser interpretadas, isoladamente, como práticas negativas. Em ambientes industriais, marcados por processos padronizados, controle de qualidade e necessidade de cumprimento rigoroso de procedimentos, determinados níveis de supervisão tornam-se necessários para garantir eficiência operacional e conformidade dos processos produtivos.

Nesse contexto, observou-se que determinadas características de controle e acompanhamento não foram necessariamente percebidas de maneira negativa pelos colaboradores, mas como parte das necessidades operacionais dos setores analisados. Esse aspecto pode estar relacionado às diferenças existentes entre as atividades desempenhadas nos setores de Revisão e Inspeção, uma vez que determinadas funções exigem maior supervisão operacional, enquanto outras demandam maior autonomia técnica e capacidade analítica.

As respostas relacionadas à autonomia e delegação apresentaram maior variação entre os participantes, evidenciando que a percepção da liderança pode variar de acordo com o contexto de trabalho e as responsabilidades exercidas pelos colaboradores. Essa observação aproxima-se dos conceitos de liderança situacional, nos quais o líder adapta sua forma de atuação conforme as necessidades da equipe e do ambiente organizacional.

Sob essa perspectiva, observa-se que a atuação da liderança não se restringe a um único estilo, mas incorpora características distintas conforme o nível de autonomia dos colaboradores, a complexidade das atividades e as demandas operacionais de cada setor. Essa flexibilidade representa um dos principais fundamentos da liderança situacional descrita por Hersey e Blanchard (1986).

Além disso, os resultados relacionados ao impacto da liderança no desempenho profissional e no desenvolvimento dos colaboradores reforçam a importância da atuação do líder na construção de ambientes organizacionais saudáveis e produtivos. Conforme destaca Daniel Goleman (2012), líderes que desenvolvem habilidades de comunicação, equilíbrio emocional e

relacionamento interpessoal contribuem significativamente para ambientes mais equilibrados, motivadores e colaborativos.

Os resultados observados reforçam que competências socioemocionais, como escuta ativa, empatia, comunicação e capacidade de mediação de conflitos, constituem elementos importantes para a construção de ambientes organizacionais mais colaborativos. Assim, além dos aspectos técnicos relacionados à coordenação das atividades, a liderança passa a exercer papel relevante na promoção do bem-estar e do desenvolvimento das equipes.

Outro ponto relevante identificado na pesquisa refere-se à percepção positiva sobre o apoio da liderança diante das dificuldades do trabalho. Esse aspecto demonstra a importância de práticas de liderança mais humanizadas, baseadas em diálogo, confiança e suporte às equipes. Para James C. Hunter (2004), líderes que atuam de maneira colaborativa e orientada ao desenvolvimento humano tendem a fortalecer o comprometimento e a motivação dos colaboradores.

No contexto investigado, essa percepção manifesta-se especialmente nas respostas relacionadas ao apoio oferecido pela liderança diante das dificuldades enfrentadas pelos colaboradores, indicando que práticas baseadas em confiança e respeito são reconhecidas pelos participantes como elementos relevantes para o ambiente de trabalho.

Dessa forma, os resultados obtidos evidenciam que os estilos de liderança exercem influência direta sobre o ambiente organizacional, impactando fatores como clima da equipe, desempenho profissional, motivação e desenvolvimento dos colaboradores. Além disso, os dados sugerem que a combinação equilibrada entre direcionamento operacional, participação da equipe e autonomia pode contribuir para uma liderança mais eficiente e alinhada às necessidades organizacionais.

De maneira geral, os resultados evidenciam que a eficácia da liderança observada na organização investigada não decorre da adoção exclusiva de um único estilo de liderança, mas da capacidade de combinar práticas participativas, acompanhamento das atividades e autonomia dos colaboradores conforme as demandas do contexto operacional. Essa constatação reforça a compreensão contemporânea de que líderes eficazes adaptam suas estratégias às

necessidades da equipe e da organização, favorecendo simultaneamente o alcance dos objetivos produtivos e o fortalecimento das relações humanas no ambiente de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar os estilos de liderança autocrática, democrática e liberal e seus impactos no ambiente de trabalho em setores da qualidade de uma empresa do segmento de confecção têxtil.

A partir dos resultados obtidos, foi possível identificar predominância de características relacionadas à liderança democrática, principalmente nos aspectos ligados ao diálogo, participação da equipe e valorização das opiniões dos colaboradores. Os dados também demonstraram que a liderança exerce influência significativa sobre fatores como clima organizacional, desenvolvimento profissional, motivação e percepção do ambiente de trabalho.

Esses achados confirmam que a atuação da liderança influencia não apenas os resultados operacionais, mas também aspectos relacionados ao comportamento organizacional e à qualidade das relações estabelecidas no ambiente de trabalho.

Entretanto, observou-se que determinadas características relacionadas ao acompanhamento frequente das atividades e ao direcionamento operacional também se mostraram presentes nos setores analisados, indicando que diferentes estilos de liderança podem ser aplicados conforme as necessidades das atividades e do contexto organizacional.

Esse resultado demonstra que práticas de acompanhamento e controle, frequentemente associadas à liderança autocrática, podem apresentar caráter funcional quando empregadas em ambientes produtivos que exigem elevado nível de padronização, controle de qualidade e cumprimento rigoroso de procedimentos operacionais. Nesse sentido, o estudo evidencia que não existe um único estilo de liderança ideal para todas as situações, sendo necessária a adaptação da atuação do líder de acordo com o perfil da equipe, as responsabilidades operacionais e os objetivos organizacionais. Os resultados observados aproximam-se dos conceitos de liderança situacional, nos quais o líder ajusta seu comportamento conforme as necessidades do ambiente e das

atividades desenvolvidas. Dessa forma, conclui-se que a combinação equilibrada entre participação, direcionamento e autonomia pode contribuir para ambientes de trabalho mais produtivos, colaborativos e alinhados às necessidades da organização.

Os resultados obtidos reforçam, portanto, a compreensão de que a liderança eficaz está mais relacionada à capacidade de adaptação do líder às demandas organizacionais do que à adoção rígida de um único estilo de liderança. Essa perspectiva evidencia a importância da flexibilidade gerencial para conciliar desempenho operacional, desenvolvimento humano e construção de ambientes organizacionais saudáveis.

Por fim, destaca-se que a pesquisa contribui para a compreensão da relação entre liderança e ambiente organizacional no contexto operacional da indústria têxtil, podendo servir como base para futuras discussões relacionadas à gestão de pessoas, comportamento organizacional e desenvolvimento de lideranças.

Do ponto de vista gerencial, os resultados apresentados podem subsidiar gestores e líderes na reflexão sobre práticas de liderança mais adequadas aos diferentes contextos organizacionais, especialmente em ambientes operacionais caracterizados pela necessidade de integração entre produtividade, qualidade e gestão de pessoas. Ao evidenciar a predominância de características da liderança democrática associadas à manutenção de práticas de acompanhamento operacional, o estudo demonstra que estilos de liderança não são excludentes, podendo ser combinados de forma estratégica para atender às demandas específicas das organizações.

Além das contribuições práticas, este estudo amplia a discussão acerca da relação entre liderança e comportamento organizacional na indústria têxtil, oferecendo evidências que podem apoiar programas de desenvolvimento de lideranças, políticas de gestão de pessoas e processos de capacitação voltados ao fortalecimento das competências gerenciais.

Como limitações, destaca-se que a pesquisa foi desenvolvida em uma única organização e contou com um número específico de participantes, circunstâncias que restringem a generalização estatística dos resultados para outros contextos organizacionais. Entretanto, tais limitações não comprometem

a relevância dos achados, uma vez que o estudo possibilitou compreender, de forma aprofundada, a percepção dos colaboradores acerca dos estilos de liderança presentes no contexto investigado.

Como perspectivas para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos envolvendo diferentes segmentos industriais, organizações de distintos portes e abordagens metodológicas complementares, incluindo investigações qualitativas ou métodos mistos que permitam aprofundar a compreensão das relações entre estilos de liderança, comportamento organizacional e desempenho das equipes. Estudos comparativos entre setores produtivos também poderão contribuir para identificar fatores contextuais capazes de influenciar a eficácia das diferentes práticas de lideranças.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano nas organizações**. 6. ed. Barueri: Atlas, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

FIELD, Andy. **Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics**. 6th ed. London: Sage, 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LIKER, Jeffrey K. **O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2021.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

NORTHHOUSE, Peter G. **Leadership: Theory and Practice**. 9. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2022.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 19. ed. São Paulo: Pearson, 2023.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

YUKL, Gary. **Leadership in Organizations**. 9. ed. New York: Pearson, 2020.

CAPÍTULO 06

DA OPERAÇÃO À LIDERANÇA: TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS, COMPETÊNCIAS E DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES EM AMBIENTES PRODUTIVOS

Madson Fernandes de Melo Junior ¹; Eduardo Oliveira Nascimento ²

¹ Mestre em Energia e Ambiente pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Unilab, Professor do Centro Universitário Ateneu e da Prefeitura Municipal de Fortaleza. ² Doutorando em Agronomia pela Universidade Federal do Ceará (UFC).

RESUMO:

Este capítulo tem como objetivo analisar as trajetórias profissionais dos participantes da formação, buscando compreender como seus percursos se relacionam com a construção e o exercício da liderança em ambientes produtivos. Trata-se de um estudo de abordagem qualitativa e caráter documental, desenvolvido a partir da análise dos currículos profissionais disponibilizados pelos participantes e complementado por relatos produzidos a partir de uma questão orientadora sobre o significado atribuído à liderança na atualidade. A análise considera os movimentos profissionais presentes nas trajetórias, a ampliação das responsabilidades associadas ao exercício da liderança e as competências e processos de desenvolvimento profissional registrados nos percursos. Os resultados evidenciam trajetórias distintas, constituídas por movimentos de progressão, mudanças entre funções e campos de atuação e diferentes formas de incorporação de responsabilidades relacionadas à condução de pessoas, processos e resultados. Os documentos também revelam a permanência da dimensão técnica associada à ampliação das responsabilidades gerenciais e a continuidade da qualificação profissional. Os relatos dos participantes, por sua vez, evidenciam compreensões de liderança relacionadas à escuta, confiança, desenvolvimento das pessoas, direcionamento, responsabilidade, aprendizagem e construção coletiva de resultados. Conclui-se que, nos percursos analisados, a liderança se configura como uma construção profissional desenvolvida ao longo das experiências de trabalho, articulando conhecimentos técnicos, responsabilidades gerenciais, relações humanas e processos contínuos de desenvolvimento.

Palavras-chave: Líder. Trajetória profissional. Ambientes produtivos.

INTRODUÇÃO

A liderança em ambientes produtivos constitui um fenômeno que pode ser analisado sob diferentes perspectivas. Ao longo desta obra, sua compreensão é construída inicialmente a partir das contribuições teóricas e, posteriormente, das evidências produzidas em contextos organizacionais. Neste capítulo, propõe-se um terceiro movimento: direcionar o olhar para as trajetórias profissionais vinculadas ao processo formativo que contribuiu para a construção do livro.

A adoção dessa perspectiva parte do reconhecimento de que os participantes possuem experiências profissionais desenvolvidas em diferentes contextos produtivos e organizacionais. Os memoriais profissionais disponibilizados registram percursos vinculados a áreas como produção, qualidade, logística, planejamento e controle da produção, suprimentos, processos e operações. A presença dessas experiências confere às trajetórias uma dimensão relevante para a proposta da obra, uma vez que aproxima a discussão acadêmica sobre liderança dos percursos daqueles que estão inseridos profissionalmente nesses ambientes. O estudo das carreiras permite considerar os diferentes movimentos que compõem o desenvolvimento profissional e compreender as trajetórias como parte da relação estabelecida entre pessoas, organizações e oportunidades ao longo do percurso profissional (Dutra, 2017).

O interesse pelas trajetórias não se destina à apresentação individual dos participantes nem à reprodução de seus currículos. Os documentos são tomados como registros de percursos profissionais, permitindo examinar aspectos relacionados ao desenvolvimento da carreira e ao exercício de responsabilidades de liderança. Dessa forma, privilegia-se uma leitura coletiva do material, preservando as particularidades dos percursos sem estabelecer comparações de desempenho, hierarquizações profissionais ou um modelo ideal de trajetória.

Nessa perspectiva, o capítulo tem como objetivo analisar as trajetórias profissionais dos participantes da formação, buscando compreender como seus percursos se relacionam com a construção e o exercício da liderança em ambientes produtivos. Para essa análise, são considerados os currículos profissionais disponibilizados pelos participantes, respeitando-se

exclusivamente as informações registradas nesses documentos. A leitura do conjunto orienta as seções seguintes, que examinam dimensões específicas das trajetórias sem pretender generalizar seus achados para outros contextos profissionais.

METODOLOGIA

O estudo possui abordagem qualitativa e caráter documental, tendo como fontes os currículos profissionais disponibilizados pelos participantes. A pesquisa documental possibilita utilizar registros existentes como fontes de informação, submetendo-os ao tratamento necessário em função dos objetivos da investigação (Gil, 2008).

Foram examinadas informações referentes à formação acadêmica, experiências de trabalho, funções exercidas, mudanças de posição, atribuições de gestão, competências declaradas e qualificações complementares. A leitura desses registros subsidiou a organização de três eixos: movimentos profissionais associados à liderança; responsabilidades assumidas em funções de gestão; e competências e desenvolvimento profissional.

Como fonte complementar, foram utilizadas respostas dos participantes à questão: “Considerando sua trajetória profissional e as experiências construídas ao longo dela, o que significa liderar pessoas para você hoje?” Os depoimentos foram examinados a partir dos sentidos expressos pelos próprios respondentes, preservando suas percepções sobre a experiência de liderar.

O tratamento do material restringiu-se às informações presentes nas fontes disponibilizadas. Não foram estabelecidas comparações de desempenho entre os participantes nem realizadas inferências sobre experiências não registradas. Os resultados correspondem ao grupo e aos documentos examinados, não sendo destinados à generalização para outros profissionais ou ambientes organizacionais.

RESULTADOS E DICUSSÃO

Da experiência profissional à liderança: movimentos das trajetórias

A leitura dos registros profissionais permite identificar que o acesso a funções de liderança não se apresenta como um ponto isolado da carreira. Em

diferentes casos, posições de supervisão e coordenação são antecedidas por atividades com outros níveis e tipos de responsabilidade. Os documentos não indicam uma sequência comum entre os participantes, mas registram mudanças de função que ajudam a compreender a diversidade desses movimentos profissionais.

Um desses movimentos ocorre quando atividades inicialmente concentradas na execução são sucedidas por funções que incorporam responsabilidade sobre o trabalho de outras pessoas. Entre os registros disponíveis, encontram-se experiências em operação de máquinas e produção que posteriormente alcançam posições de liderança, supervisão e coordenação. Em um dos casos, constam sucessivamente as funções de operador de máquinas, líder de produção e outras posições técnicas e gerenciais. Em outro, aparecem atividades de costura, produção e controle e análise da qualidade antes do exercício da supervisão.

Também são identificadas mudanças de posição dentro de um mesmo campo profissional. Há registro iniciado em função de auxiliar de produção, seguido por atividades relacionadas ao planejamento e controle da produção até a supervisão. Em outro caso, experiências em suporte operacional, roteirização e planejamento antecedem níveis distintos de supervisão e, posteriormente, a coordenação operacional. Nessas situações, as mudanças registradas são acompanhadas pela incorporação de novas atribuições dentro da área de atuação.

Os documentos apresentam ainda deslocamentos entre áreas antes ou durante o exercício de funções gerenciais. São registradas experiências em cronoanálise, planejamento, qualidade, compras e estoque antes da coordenação de produção. Outro histórico reúne atuação em produção, engenharia industrial, planejamento e controle, suprimentos e excelência operacional, com funções de liderança em diferentes momentos. Esses registros demonstram que o desenvolvimento da carreira pode envolver tanto mudanças hierárquicas quanto movimentações entre campos de atuação, aspecto compatível com a compreensão de carreira como fenômeno que admite diferentes possibilidades de movimentação profissional (DUTRA, 2017).

Há também registros em que responsabilidades gerenciais aparecem em diferentes momentos. Um dos documentos reúne experiências relacionadas a operações, logística, manutenção, produção, suprimentos e pessoal, incluindo posições de coordenação e gerenciamento. Nesse caso, a liderança não corresponde exclusivamente à posição mais recente registrada, mas constitui responsabilidade presente em diferentes funções exercidas.

O conjunto documental não permite, portanto, representar as carreiras por uma sequência única do tipo “função operacional → função técnica → supervisão → coordenação”. Essa configuração pode ser identificada em determinados casos, mas não explica a totalidade dos registros. Encontram-se progressões dentro de uma mesma área, deslocamentos entre funções e experiências nas quais responsabilidades de liderança aparecem em mais de um momento.

Entre os registros incorporados à análise, observa-se ainda a passagem pelas funções de Líder de Produção e Pessoas, Supervisor de Pessoas e Processos e Supervisor de Produção. A sequência evidencia a permanência em funções diretamente relacionadas ao ambiente produtivo, acompanhada pela combinação de atribuições vinculadas à produção, às pessoas e aos processos.

A ocupação de uma função formal de liderança também não encerra a movimentação registrada nos documentos. São observadas passagens entre níveis de supervisão, da supervisão para a coordenação e entre funções gerenciais de naturezas distintas. As responsabilidades de gestão podem, dessa forma, assumir novas configurações após a primeira experiência formal de liderança.

Em conjunto, os registros demonstram que a liderança se insere em configurações profissionais distintas, nas quais execução, especialização, mudanças de função e responsabilidades gerenciais assumem combinações variadas. Essa diversidade direciona a análise para uma dimensão específica: as modificações no conteúdo e no alcance das responsabilidades quando o profissional passa a responder não apenas por sua própria atividade, mas também por equipes, processos e resultados.

A ampliação das responsabilidades no exercício da liderança

As posições de liderança registradas nos documentos apresentam atribuições que ultrapassam a execução individual das atividades. Em funções de supervisão e coordenação, passam a constar responsabilidades relacionadas ao acompanhamento do trabalho, à condução das equipes e ao desempenho dos processos, ampliando o alcance da atuação profissional.

Uma dessas mudanças pode ser observada na relação com os resultados da operação. As funções examinadas incluem acompanhamento de indicadores, produtividade, qualidade, planejamento, cumprimento de metas e melhoria dos processos. Há registros de coordenação envolvendo planejamento estratégico da produção, indicadores de desempenho, capacidade produtiva e controle de resultados. Em outro contexto, a supervisão contempla produtividade e qualidade, organização das atividades produtivas e implementação de padrões de trabalho.

A responsabilidade passa também a alcançar o trabalho desenvolvido pelas equipes. Os documentos registram distribuição e acompanhamento de atividades, orientação de colaboradores, feedback e desenvolvimento de pessoas. Em uma das experiências, a supervisão de qualidade compreende a liderança de vinte colaboradores, associada ao acompanhamento de indicadores e ao desenvolvimento da equipe. Em outra, a liderança logística envolve uma equipe de até quinze pessoas, realização de feedbacks e acompanhamento das atividades operacionais.

Pessoas e resultados aparecem, em determinadas funções, como responsabilidades simultâneas. Na supervisão de planejamento e controle da produção, por exemplo, estão registradas atribuições relacionadas à gestão da equipe, acompanhamento de indicadores, planejamento da produção e desenvolvimento de pessoas. Os documentos mostram, portanto, que o acompanhamento do desempenho operacional pode coexistir com responsabilidades diretamente relacionadas à condução dos profissionais envolvidos nas atividades.

Essa articulação também aparece em funções cujas próprias denominações reúnem diferentes dimensões da gestão. Entre os registros incorporados ao conjunto encontram-se as posições de Líder de Produção e

Pessoas e Supervisor de Pessoas e Processos, seguidas pelo exercício da função de Supervisor de Produção. As denominações documentadas evidenciam a presença conjunta de responsabilidades relacionadas à produção, às pessoas e aos processos no histórico profissional analisado.

A abrangência das decisões também se modifica em algumas das funções registradas. Na coordenação operacional, aparecem atribuições relacionadas à gestão da operação, aos indicadores e à reestruturação de processos. Em outro histórico, posições gerenciais envolvem operações, produção, manutenção, suprimentos, logística e pessoal. Nesses casos, o objeto de responsabilidade passa a abranger diferentes componentes do funcionamento organizacional.

A ampliação das responsabilidades não implica o desaparecimento do conhecimento técnico. Os documentos mantêm atribuições relacionadas aos processos específicos de cada área mesmo quando os profissionais passam a exercer funções gerenciais. O que se modifica é o alcance da responsabilidade, uma vez que o domínio da atividade passa a coexistir com demandas referentes ao desempenho do processo e ao trabalho realizado por outras pessoas.

Nos registros examinados, essa mudança pode ser identificada pela alteração da unidade sobre a qual recai a responsabilidade profissional. Enquanto determinadas funções estão mais diretamente relacionadas à execução das próprias atividades, posições de liderança passam a incluir o funcionamento da equipe, a continuidade dos processos e os resultados esperados da operação. A liderança assume, nesse sentido, responsabilidades que articulam as exigências produtivas à organização do trabalho coletivo.

A passagem para funções de liderança representa, assim, mais do que uma alteração de posição na estrutura organizacional. Os registros evidenciam a incorporação de responsabilidades sobre pessoas, processos e resultados ao escopo profissional. A análise dessas atribuições conduz a outra dimensão presente nos documentos: os conhecimentos, capacidades e qualificações associados ao exercício dessas responsabilidades, objeto da seção seguinte.

Competências e desenvolvimento profissional nas trajetórias de liderança

Os currículos analisados registram competências que, para fins de sistematização, podem ser organizadas em três dimensões: relacional, técnico-gerencial e analítico-decisória. A dimensão relacional reúne elementos associados à liderança, gestão de pessoas, comunicação e feedback; a técnico-gerencial contempla conhecimentos relacionados ao planejamento, à qualidade, aos processos e à melhoria contínua; e a analítico-decisória compreende registros relacionados à análise, à resolução de problemas e à tomada de decisão. Essa organização deriva dos elementos presentes nos documentos e não corresponde a uma classificação originalmente estabelecida pelos participantes.

A compreensão da competência profissional como mobilização de conhecimentos e capacidades diante das situações de trabalho permite analisar esses registros para além da simples enumeração de habilidades. Fleury e Fleury (2001) associam competência à capacidade de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades em determinado contexto profissional, vinculando-a à geração de valor para o indivíduo e para a organização. Sob essa perspectiva, os elementos identificados nos currículos assumem significado quando relacionados às responsabilidades efetivamente exercidas nas funções profissionais.

A dimensão relacional manifesta-se nos registros referentes à gestão de equipes, orientação de colaboradores, comunicação, realização de feedbacks e desenvolvimento de pessoas. Essas competências encontram correspondência nas atribuições de liderança documentadas, especialmente em funções nas quais o profissional passa a responder pelo acompanhamento das atividades e pelo desempenho de outros integrantes da equipe.

A dimensão técnico-gerencial reúne conhecimentos e capacidades associados ao planejamento, à produção, à qualidade, aos processos, à logística e à melhoria contínua. Sua presença nos documentos demonstra a manutenção de conhecimentos específicos dos ambientes produtivos em funções que incorporam responsabilidades gerenciais. Dessa maneira, o exercício da liderança documentado não aparece dissociado do domínio das atividades e dos processos relacionados às áreas de atuação.

A dimensão analítico-decisória compreende elementos vinculados à análise de informações, resolução de problemas e tomada de decisão. Essas capacidades se relacionam às atribuições anteriormente identificadas nas posições de supervisão, coordenação e gerenciamento, nas quais aparecem acompanhamento de indicadores, planejamento, controle de resultados e decisões relacionadas ao funcionamento das operações.

Ao lado desse repertório, os documentos registram iniciativas de qualificação profissional, incluindo graduações, pós-graduações e formações complementares relacionadas à liderança, gestão, qualidade, melhoria contínua e relações de trabalho. Entre os registros incorporados ao conjunto, encontra-se uma formação que articula Processos Gerenciais, Gestão Estratégica de Pessoas, MBA em Gestão de Pessoas e pós-graduação em Engenharia de Produção. Também constam capacitações em *mentoring* e *coaching* e programa corporativo direcionado à formação de líderes.

A pós-graduação em Engenharia de Produção integra, nesse conjunto, a qualificação de profissionais que já possuem experiências no mundo do trabalho. Os conhecimentos abordados academicamente encontram experiências profissionais previamente constituídas, enquanto as situações vivenciadas no trabalho fornecem referências concretas para a formação. Não se estabelece, contudo, uma relação causal entre determinada qualificação e o exercício da liderança, mas registra-se a coexistência entre experiência profissional e continuidade da formação nos documentos examinados.

Assim, os registros evidenciam competências relacionadas às dimensões relacional, técnico-gerencial e analítico-decisória, acompanhadas por iniciativas de qualificação profissional. A análise documental permite identificar os conhecimentos e capacidades registrados, enquanto a compreensão atribuída pelos próprios participantes ao exercício da liderança acrescenta uma dimensão experiencial à análise, apresentada na seção seguinte.

Vozes da liderança: o que significa liderar hoje?

A análise documental permite identificar funções, responsabilidades, competências e qualificações presentes nos registros profissionais. Para incorporar a percepção dos participantes sobre o exercício da liderança, foi

apresentada a seguinte questão: “Considerando sua trajetória profissional e as experiências construídas ao longo dela, o que significa liderar pessoas para você hoje?” As respostas acrescentam aos registros profissionais a interpretação daqueles que exercem ou exerceram responsabilidades relacionadas à condução de equipes.

Um primeiro aspecto presente nos relatos refere-se ao reconhecimento das diferenças individuais e das particularidades das situações enfrentadas no trabalho. Um dos participantes afirma que “cada pessoa é diferente e que não existe uma única forma de liderar”, relacionando essa compreensão à necessidade de ouvir, observar, orientar e modificar a própria forma de condução quando necessário. A proximidade com a equipe aparece vinculada à compreensão das dificuldades, ao estabelecimento de confiança e à criação de condições para que os profissionais assumam responsabilidades.

A escuta e a aprendizagem na relação com a equipe também aparecem entre os significados atribuídos à liderança. Em um dos relatos, construído a partir de doze anos de atuação na gestão de pessoas no segmento de coleta, transporte e gerenciamento de resíduos, o participante afirma que os profissionais que lidera “também são meus professores”, reconhecendo a importância dos conhecimentos práticos presentes na operação. Nesse relato, resiliência, paciência, firmeza e inteligência emocional são mencionadas como exigências relacionadas à condução de diferentes perfis e situações.

Outro elemento recorrente é o afastamento de uma compreensão de liderança restrita à cobrança de resultados. A expressão “liderar vai muito além de cobrar resultados” aparece em relatos distintos e é acompanhada por referências à escuta, orientação, apoio, confiança, respeito, propósito e desenvolvimento de talentos. Os resultados permanecem presentes nas respostas, porém associados ao envolvimento das equipes e à valorização da contribuição de cada profissional.

A dimensão estratégica aparece de maneira explícita na afirmação de que “liderar é transformar estratégia em resultados por meio das pessoas”. Nesse relato, direcionamento, desenvolvimento de talentos, colaboração entre áreas, antecipação de riscos e tomada de decisões baseada em dados integram o

exercício da liderança. A atuação do líder é apresentada também como elemento de conexão entre áreas e profissionais em torno de objetivos comuns.

A relação entre operação e estratégia também é destacada por um participante com mais de vinte anos de experiência industrial, para quem liderar significa “conectar a prática operacional à visão estratégica”. A experiência profissional é associada à orientação e ao desenvolvimento das equipes, à solução de problemas complexos, à melhoria contínua e à preparação dos profissionais para a tomada de decisões. A liderança assume, nesse relato, uma função de articulação entre conhecimentos construídos na prática e demandas mais amplas da organização.

O desenvolvimento das pessoas constitui um elemento comum às respostas. Os participantes mencionam ajudar a equipe a crescer, desenvolver talentos, aperfeiçoar competências, estimular autonomia e favorecer o reconhecimento da importância do trabalho realizado. Liderar não aparece, portanto, somente como condução das atividades presentes, mas também como responsabilidade relacionada ao desenvolvimento daqueles que integram as equipes.

Os relatos registram ainda mudanças na própria compreensão da liderança decorrentes da experiência. Um dos participantes sintetiza seis anos de atuação por meio da referência a “desafios, aprendizados, erros e conquistas”, reconhecendo transformações em sua forma de compreender o papel do líder. A experiência de conduzir equipes é apresentada, nesse sentido, como espaço no qual também se desenvolve aquele que exerce a liderança.

Em conjunto, as respostas aproximam duas dimensões recorrentes: pessoas e resultados. Escuta, confiança, respeito, desenvolvimento e colaboração aparecem ao lado de direcionamento, estratégia, indicadores, riscos, decisões e desempenho. Nos relatos, essas dimensões não são apresentadas como excludentes, mas como componentes do exercício da liderança nos ambientes profissionais vivenciados pelos participantes.

As vozes reunidas nesta seção acrescentam aos registros documentais uma dimensão interpretativa. As posições ocupadas, as responsabilidades assumidas e as competências registradas nos currículos passam a ser acompanhadas pelos significados atribuídos à experiência de liderar. Direção,

desenvolvimento, confiança, responsabilidade, aprendizagem e resultados constituem elementos recorrentes nessas percepções, evidenciando uma compreensão da liderança formulada a partir das experiências profissionais dos próprios participantes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada permitiu compreender que o exercício da liderança, nos casos examinados, está associado a configurações profissionais distintas. Os registros apresentam mudanças de função, circulação entre áreas, especialização e assunção de posições gerenciais, sem indicar uma sequência única para a chegada ou permanência em funções de gestão.

A passagem para posições de liderança modifica principalmente o alcance das responsabilidades assumidas. Atividades antes relacionadas à própria execução passam a coexistir com atribuições referentes às equipes, ao acompanhamento dos processos e aos resultados da operação. O conhecimento técnico permanece presente, mas passa a integrar um campo de atuação mais abrangente, no qual o profissional responde também pelo trabalho realizado coletivamente.

As competências registradas acompanham essa configuração. Elementos relacionais, técnico-gerenciais e analítico-decisórios aparecem associados às experiências profissionais, enquanto graduações, pós-graduações e formações complementares demonstram a continuidade da qualificação. Os documentos não permitem estabelecer relação causal entre formação e acesso à liderança, mas evidenciam a coexistência entre experiência de trabalho, responsabilidades gerenciais e desenvolvimento profissional.

Os relatos acrescentam a percepção dos participantes a esses registros. Liderar é associado à escuta, confiança, orientação, desenvolvimento das pessoas, colaboração e aprendizagem, ao mesmo tempo que envolve direcionamento, decisões, estratégia e resultados. A experiência também aparece como elemento capaz de modificar a própria compreensão sobre a liderança, especialmente pelo contato com diferentes pessoas, situações e exigências profissionais.

Nesse sentido, a expressão “da operação à liderança” não representa uma sequência linear aplicável a todos os casos analisados. Ela sintetiza a ampliação do campo de responsabilidade observada nos documentos: conhecimentos e experiências vinculados às atividades produtivas passam a coexistir com atribuições relacionadas à condução de equipes e à gestão dos processos. As diferentes configurações identificadas demonstram que essa ampliação pode ocorrer por movimentos profissionais distintos.

O capítulo encerra, assim, o percurso desenvolvido na obra ao aproximar os referenciais teóricos e as evidências organizacionais das experiências profissionais daqueles que vivenciam responsabilidades de liderança em ambientes produtivos. As trajetórias e os relatos analisados evidenciam que liderar envolve simultaneamente responsabilidades profissionais, relações com as pessoas e respostas às demandas do trabalho, constituindo uma prática que permanece vinculada ao desenvolvimento profissional.

REFERÊNCIAS

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ORGANIZADORES

MADSON FERNANDES DE MELO JUNIOR



Professor, pesquisador e gestor educacional com atuação nas áreas de Matemática, Ciências e Engenharia de Produção. Possui Mestrado em Energia e Meio Ambiente pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) Graduação em Engenharia de Produção e em Licenciatura Plena em Matemática, além de especializações em Ensino de Matemática e Física e em Educação de Jovens e Adultos e

Gestão Escolar. Atua como Professor de Matemática da Prefeitura Municipal de Fortaleza, onde exerce a função de Professor Coordenador de Área de Ciências e Matemática No ensino superior, atua como docente do Centro Universitário UNIATENEU, ministrando disciplinas nos cursos de graduação em Engenharia Civil e Engenharia de Produção, e na pós graduação em Engenharia de produção. Integra o Grupo de Pesquisa em Inovação Educacional e Formação e Desenvolvimento Profissional (G-PIEFORD/UFRN), desenvolvendo estudos voltados à inovação pedagógica e à formação docente.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8994582873797530>

EDUARDO OLIVEIRA NASCIMENTO



Agrônomo, Tecnólogo em Construção Civil e pesquisador, com atuação nas áreas de Agronomia e Engenharia Civil, com ênfase em Fitopatologia e Geoprocessamento. Possui Mestrado em Agronomia (Fitotecnia) pela Universidade Federal do Ceará (UFC) e atualmente é doutorando em Agronomia (Fitotecnia) pela UFC, como bolsista do CNPq. É graduado em Agronomia pela Universidade Federal do Cariri (UFCA) e em Construção

Civil pela Universidade Regional do Cariri (URCA), além de possuir MBA em Segurança do Trabalho e Gestão Ambiental. Atualmente, cursa graduação em Matemática pela FAVENI e especialização em Gestão Pública pela UFCA. Ao longo de sua trajetória acadêmica, desenvolveu atividades de pesquisa, ensino, extensão e cultura.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4176034690797643>

ROSELENA BARRETO CAVALCANTE



Especialista em Perícia Judicial, Especialista Em Engenharia de Segurança do Trabalho, Especialista Em Engenharia Ambiental e Saneamento Básico e Graduada em Engenharia Civil. Docente nos Cursos de: Engenharia Civil, Engenharia de Produção e da Pós-Graduação em Engenharia de Segurança do Trabalho no Centro Universitário Ateneu - ORCID iD: 0009-0009-5176-7715.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1933386423927626>

GUILHERME MENDES TOMAZ DOS SANTOS



Pós-Doutorando em Administração em Gestão e Desenvolvimento da Educação pela Escola Superior do Comércio e Administração (Esca) do Instituto Politécnico Nacional (IPN/México). Fez Pós-Doutorado em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Doutor e Mestre em Educação pela Universidade La Salle (Unilasalle) com período sanduíche (em ambas as formações) realizado na Universidade La Salle México (Ulsa). Licenciado em Pedagogia, Matemática e Bacharel em Relações Internacionais. Docente Permanente do Programa de Pós-Graduação em Inovação em Tecnologias Educacionais (PPgITE) da UFRN. Coordenador do Curso de Licenciatura em Letras – Língua Espanhola e Professor Assistente da Faculdade de Engenharia, Letras e Ciências Sociais do Seridó (Felcs) da UFRN. Líder do Grupo de Pesquisa em Inovação Educacional, Formação e Desenvolvimento Profissional (G Pieford/CNPq/Felcs/UFRN).

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1594838390650861>



A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns.

Abraham Lincoln

