



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A Importância de Investimentos em Desenvolvimento de Líderes nas Organizações – O Caso da Empresa SMR Automotive Brasil

Rodrigo Galbosserra Yamamoto

Mestrado em Gestão Empresarial Internacional

Supervisor: Prof. Renato Lopes da Costa, Assistant Professor with Habilitation, ISCTE Business School, Department of Marketing, Strategy and Operations

Co-Supervisor: Prof. Ricardo Correia, Professor Auxiliar, Universidade da Madeira

Setembro, 2023

Dedico este trabalho a DEUS por sempre estar ao meu lado, provendo essas oportunidades incríveis na minha evolução educacional, a minha filha pela paciência e compreensão nesses anos de estudos e, por fim a todos os colaboradores das empresas onde sou diretor geral.

Agradecimentos

Agradeço aos Mestres da ISCTE pelo conhecimento adquirido, a minha família, amigos e principalmente a Deus por essa oportunidade de crescimento profissional e pessoal.

Resumo

No cenário atual, vivenciado pelas empresas, onde há constantes mudanças, exigências dos consumidores, alta competitividade, pressão por resultados e busca por eficiência e produtividade, o administrador moderno, precisa criar uma atmosfera de motivação para as mudanças, fundindo o gerenciamento a liderança. Por isso cada vez mais a liderança nas organizações tem se tornado uma peça fundamental para o sucesso do administrador. O presente estudo teve como objetivo principal demonstrar como o investimento no desenvolvimento de lideranças gera resultados altamente positivos financeiramente, em um seguimento com baixas margens de lucratividade. O trabalho tem caráter qualitativo, com análise de dados de uma empresa automotiva, no setor de retrovisores externos veiculares, no período de 2015 a 2019. Observa-se uma evolução na performance e aumento da produtividade, nas vendas e lucros, de maneira gradual no período estudado, conforme foi aumentando também o número de horas de treinamento e satisfação por conta dos funcionários. Concluindo-se assim, a partir deste estudo, que quanto mais se investe em treinamento, desenvolvimento de liderança e melhora em condições de ambiente de trabalho, mais aumenta a satisfação e motivação do capital humano, obtendo assim maior lucratividade e produtividade para a empresa.

Palavras-Chave: Liderança. Gestão de Pessoas. Treinamento. Setor Automotivo.

Abstract

In the current scenario, experienced by companies, where there are constant changes, consumer demands, high competitiveness, pressure for results and search for efficiency and productivity, the modern administrator needs to create an atmosphere of motivation for change, merging management with leadership. Therefore, more and more leadership in organizations has become a fundamental piece for the success of the administrator. The main objective of this study was to demonstrate how investment in leadership development generates highly positive results financially, in a follow-up with low profit margins. The work has a qualitative character, with data analysis of an automotive company, in the sector of vehicle external mirrors, in the period from 2015 to 2019. There is an evolution in performance and increased productivity, sales and profits, gradually in the period studied, as the number of hours of training and satisfaction on behalf of employees also increased. Concluding thus, that the more one invests in training, leadership development and improvement in working environment conditions, the more it increases the satisfaction and motivation of human capital, thus obtaining greater profitability and productivity for the company.

Key-words: Leadership. People Management. Training. Auto-parts Company.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: TREINAMENTOS PROGRAMADOS PDL - LÍDERES SMR DE 2015 À 2019	28
FIGURA 2: RESULTADO DE PESQUISA DE ENGAJAMENTO GLOBAL	29
FIGURA 3: RESULTADOS DA PESQUISA DE ENGAJAMENTO SMR BRASIL.....	30
FIGURA 4: MÉDIA DE PRODUÇÃO MENSAL DE 2016 À 2019	30
FIGURA 5: PRODUÇÃO MENSAL DE AGOSTO DE 2016 A AGOSTO DE 2019	31
FIGURA 6: OS 5 POR QUES	32
FIGURA 8: TOTAL DE VENDAS ANO FISCAL 2015 À 2019	35
FIGURA 9: EBIT DE 2016 À 2019.....	36
FIGURA 10: EBITDA DE 2016 À 2019.....	37
FIGURA 11: RETRABALHO E REFUGO DE 2015 À 2019	39
FIGURA 12: PERMITE A PARTICIPAÇÃO DA EQUIPE	41
FIGURA 13: NÍVEL DE CONFIANÇA NA LIDERANÇA	42
FIGURA 14: A CONDUTA DA LIDERANÇA CRIA UM CLIMA AGRADÁVEL E POSITIVO DENTRO DA EMPRESA?	43

LISTA DE TABELA

TABELA 1: 5W2H PLANO DE AÇÃO - TREINAMENTO.....	33
TABELA 2: RESULTADOS FINANCEIROS DA EMPRESA DE 2015 À 2019	34

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Lista de figuras	iv
Lista de tabelas	v
Sumário	vi

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	9
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO	10
1.2 JUSTIFICATIVA	11
1.3 OBJETIVOS.....	12
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i>	12
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	12
CAPÍTULO 2 – LIDERANÇA E GESTÃO	13
2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA	15
2.2 LIDERANÇA VS GESTÃO.....	19
2.3 GESTÃO DE PESSOAS	21
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA	24
3.1 ESTUDO DE CASO - INDÚSTRIA AUTOMOTIVA E SMR.....	25
3.2 COLETA DE DADOS	26
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	27
4.1 TREINAMENTO E ENGAJAMENTO	28
4.2 PRODUÇÃO	30
4.3 RESULTADOS FINANCEIROS	34
4.3.1 EBIT	35
4.3.2 EBITDA	37
4.3.3 <i>Retrabalho e refugo</i>	38
4.4 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA VISÃO DOS COLABORADORES.....	40

CONCLUSÃO	45
REFERÊNCIAS	49

Capítulo 1 – Introdução

Com o avanço tecnológico e as mudanças sociais e econômicas em que o mercado global vive, as organizações estão em constante busca por um diferencial competitivo que as possibilite ganhar mercado e se ter mais lucratividade. No âmbito empresarial, foi se instalando um sentimento de que ter pessoas comprometidas com seus objetivos e sua visão, mais do que importante, era uma necessidade.

Na gestão moderna, as pessoas são vistas como diferencial competitivo que leva a organização ao sucesso, elas passam a ser competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado e em um mercado onde a concorrência cresce cada vez mais (Silva, 2017).

Por essa razão, as organizações demandam cada vez mais um maior número de profissionais especializados, dotados de formação e informação que lhe permite a aquisição de conhecimentos que serão destinados à manutenção da competitividade da empresa na qual atua e sua permanência e relevância no mercado de trabalho. Nesse sentido, as empresas têm exigido uma nova postura de gerenciamento em pessoas, onde a liderança acaba tendo um grande papel de destaque.

A gestão, através dos seus líderes, são responsáveis por criar um ambiente de motivação promovendo mudanças e melhorias empresariais, gerando assim, uma maior produtividade e lucro para a empresa. Ambientes favoráveis, promovem o melhor aproveitamento dos talentos dentro e fora das equipes, evitando sobrecarga e esgotamento, e assim, diminui as chances de erros, interrupções, retrabalho, entre outros. Líderes são essenciais no processo de motivação, dessa forma, as organizações precisam de uma liderança eficaz para atingir seus objetivos (Robbins, 2006).

Segundo Chiavenato (1992) as organizações precisam de líderes em todos os níveis e em todos os campos. Os líderes incentivam a participação de todos os membros da equipe para que saibam sobre sua importância para a organização, atuam como facilitadores, valorizam seus colaboradores demonstrando que são compreendidos como parceiros e não apenas subordinados, também incluem todos no processo. O líder usa suas habilidades para envolver todos na obtenção de resultados cada vez melhores, isso torna a liderança a ferramenta de gestão mais importante ao lidar com pessoas.

As organizações dependem da colaboração de seus times para que possam obter os melhores resultados, contudo, o sucesso ou fracasso depende da eficiência e competência do líder. Discorrer sobre a temática da liderança demonstra a importância da Gestão de Pessoas nas organizações, assim sendo, a gestão de uma organização está diretamente relacionada a maneira com que os gestores orientam o comportamento da equipe. Para que uma equipe de trabalho alcance excelentes resultados, a atuação do líder é imprescindível, uma vez que, sua liderança objetiva alcançar o desenvolvimento e a colaboração na execução das atividades, através de atitudes e medidas antes mesmo que essas sejam realizadas.

Porém, com a pressão constante a números e resultados, a maioria das empresas e seus gestores acaba não se preocupando com seus líderes e seu corpo funcional, e nem com ambientes e condições de trabalho. Alguns estudos evidenciam que as organizações, mesmo diante de um cenário de transformações constantes, ainda relutam em efetivamente adotar processos de inovações, de mudança de cultura, hesitam em abandonar crenças e atitudes que não agregam valor. Esse comportamento acaba por aumentar o nível de insatisfação e termina por desmotivar os colaboradores. Essa falta de motivação e as condições nos postos de trabalho causam impactos negativos nos resultados e nas performances, tal fato coloca em risco a sobrevivência da organização como um todo.

Hoje o cenário atual vivenciado pelas empresas é cercado de constantes mudanças, exigências dos consumidores, alta competitividade, pressão dos acionistas por resultados e pela busca da eficiência e produtividade. Sendo assim, o presente estudo visa demonstrar que a necessidade de mudança no gerenciamento e na atitude com sua equipe de líderes, é de suma importância, podendo gerar um aumento motivacional e assim obter melhores resultados financeiros e produtivos.

1.1 Problema de investigação

O indivíduo se comporta no interior das organizações de acordo com a sua percepção do ambiente, seu comportamento, suas ações e decisões frente ao trabalho são tomadas em função deste contexto. Acredita-se que as ações promovidas pela gestão de pessoas, através de desenvolvimento de lideranças, podem gerar mudanças positivas de uma forma geral na empresa e relevante impacto no mundo corporativo. Para esta pesquisa, utilizou-se o recurso da análise dos dados coletados referentes aos resultados da empresa, em números, num período de

5 anos, para chegar ao problema de pesquisa: Como a formação de líderes pode ser fundamental para o sucesso das organizações?

1.2 Justificativa

A liderança para o mundo corporativo, para além de ser um tema importante é a melhor ferramenta estratégica dentro e fora das organizações. O olhar para o capital humano urge de atenção, as organizações precisam compreender que sua formação, existência e manutenção só é possível pois é composta por pessoas, e assim sendo, cada indivíduo traz consigo uma bagagem de informações desde seu nascimento. A realidade ou grupo social onde este indivíduo está inserido lhe forneceu subsídios culturais e emocionais, e ele carrega em si ideologias, preconceitos, visão de mundo, conceitos que lhe foram transmitidos pela vida afora. Dentro de uma organização toda essa diversidade se encontra e precisa ser respeitada, conhecida, e oportunamente utilizada.

No contexto empresarial essa diversidade é bem-vinda, o acolhimento das diversas experiências, conhecimentos, habilidades e informações, promove um maior respeito ao outro, que percebe a valorização de suas ideias, experiências e inovações, entre diferentes perfis profissionais. Nesse sentido, a liderança faz toda a diferença e se torna imprescindível, e, como qualquer outra ação estratégica dentro das organizações, a postura e o comportamento do líder serão o exemplo e o espelho que seus colaboradores irão seguir e reproduzir, por essa razão, é na liderança que o processo se inicia.

O papel do líder é o de motivar pessoas, promover o engajamento, abrir espaço para a criatividade fluir, e, conseqüentemente, aumentar a produtividade, reduzir conflitos e aumentar a competitividade da organização. O corpo funcional atua engajado em consonância com os objetivos da empresa, pautando a inovação e a excelência na realização das atividades diárias. É um caminho de mão dupla, que necessita de uma liderança atuante e da cooperação das pessoas para assimilar e executar as ações que os levarão ao alcance dos objetivos.

Pode-se dizer que o sucesso das organizações está diretamente relacionado à existência de profissionais dotados das competências e habilidades para a liderança, capazes de gerir toda a gama de responsabilidades que sobre ele recai. Assim, este estudo justifica-se no momento em que se busca demonstrar quão benéfico pode ser o investimento no desenvolvimento de líderes, que irão conduzir um time de colaboradores focados em apresentar resultados.

Espera-se que os levantamentos referentes ao caso da SMR, escolhido para este estudo, contribuam para colaborar com as afirmações de diversos autores que apontam a liderança como importantíssima ação estratégica a ser adotada nas organizações, uma vez que buscam manter-se competitivas, relevantes e vivas no mercado volátil que o século XXI com todas as suas inovações nos trouxe.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Demonstrar através da apresentação do caso da SMR, como o investimento na formação e desenvolvimento de lideranças na organização é imprescindível no mundo corporativo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Discorrer sobre o tema liderança, com ênfase sobre os diferentes estilos de liderança, bem como conhecer o estilo adotado na SMR e porque esse foi o escolhido.
- b) Descrever e demonstrar através de dados da SMR os pontos que apresentaram resultados positivos num período de tempo determinado, após os investimentos no desenvolvimento de lideranças ter se iniciado.

Capítulo 2 – Liderança e gestão

As transformações tecnológicas, políticas, sociais, econômicas e ambientais ocorrem de forma intensa e acelerada, tais fatos exigem que as organizações se adaptem constantemente à nova realidade para manter sua sobrevivência e competitividade no mundo globalizado. Esse cenário de mudança e incerteza exige profissionais cada vez mais capacitados a atuar no cerne da transformação. Nesse sentido, as organizações perceberam a importância do capital humano¹ e estão investindo na aquisição, desenvolvimento e na retenção de profissionais em posições estratégicas para integrar suas equipes.

Chiavenato (2014), observa que, as organizações estão mudando conceitos e valorizando a inovação e atualização de suas práticas gerenciais, o investimento deixa de ser diretamente à produtos e serviços e passa a ser direcionado à pessoas, no capital humano. As empresas passam a investir em pessoas que saibam como captar clientes, atendê-los e servir da melhor forma, sobretudo, saibam satisfazê-los e fidelizá-los, dessa forma, o capital humano se constitui em peça fundamental para o sucesso da organização.

A liderança ganhou destaque quando se mostrou capaz de gerir e organizar o caos, assim, a expectativa de que sejam aqueles que convencem as pessoas sobre a necessidade da mudança, explicam e justificam o que será mudado e assumem o protagonismo do processo, passa a ser responsabilidade do líder, observa Deus (2022).

Liderança é um tema discutido há muito tempo pelo ser humano, liderar e formar líderes é desafio recorrente nas organizações. Segundo Maia (2017), a liderança tem como referência principal a habilidade de influenciar pessoas, gerando interação entre líderes e colaboradores, visando atingir um objetivo, promovendo transformações em determinado contexto. A liderança é compreendida como um processo que conduz um grupo de pessoas rumo ao alcance de metas e objetivos. É, também, a habilidade de motivar a equipe, sempre pautado em ética e respeito.

¹ O economista Theodore Schultz (1962), definiu o capital humano como a capacidade de conhecimentos, competências e atributos da personalidade de uma pessoa ao desempenhar um trabalho, de modo a produzir valor econômico. Schultz se debruçou sobre o tema para explicar a origem do aumento da produtividade na década de 50 em empresas que investiram na educação profissional de seus trabalhadores. O economista estabeleceu uma relação entre educação e uma maior eficiência no trabalho, concluindo que, quanto mais bem preparados os funcionários, maior o capital humano da empresa. Fonte: Paiva, V. (2001). Sobre o conceito de "Capital Humano". São Paulo.

Chiavenato (2003), define liderança como um processo que influencia e induz o que uma pessoa exerce sobre outras conforme a necessidade e situação, que as levam a realizar um ou mais objetivos. Lacombe e Heilborn (2008), colaboram com a definição e complementam, que para além de conduzir um grupo de pessoas, a liderança influencia em seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum, de acordo com uma visão de futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios.

Assim sendo, a liderança passa ser a chave para o sucesso organizacional, pois são as pessoas que proporcionam as condições essenciais ao desenvolvimento das organizações.

Segundo Maxwell (2011), tudo começa e termina com a liderança. Pois os líderes têm a missão de atingir os resultados pretendidos pela organização através das pessoas que lideram incentivando e motivando sua equipe. A liderança busca manter a equipe motivada através de estímulos, incentivos e impulsos para garantir a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais (Marques, Silva, Estender, Nery & Bock, 2013).

Marques et al. (2013) observam a importância da palavra influência e não da imposição na definição do conceito, muito embora seja possível impor determinadas ações aos seus subordinados, é impossível impor a motivação com que cada um leva à prática essa mesma ação. É esta motivação que a liderança sempre busca aprimorar nas pessoas.

Se a motivação é o componente vital que a equipe precisa para efetuar suas funções com maior produtividade e satisfação, é imprescindível a atuação de líderes capazes de fomentar tal componente; um profissional capaz de “arrastar” seu time pelo exemplo, através de ações especialmente planejadas para esse fim. Esse profissional deve ser um líder que conhece sua equipe e sabe de sua responsabilidade junto a ela na busca de resultados para a organização.

De acordo com Araújo (2017), o exercício da liderança efetiva deve ter por objetivo estimular a motivação e capacitação de todo corpo de colaboradores, valorizando-os em cada etapa, pois são eles os responsáveis do andamento do objetivo. A função do líder não deve ser apenas direcionar a organização de forma a influenciar os colaboradores e conservar seu poder, mas sim de possibilitar o surgimento de outros líderes e prepará-los para o sucesso. Essa capacidade de influência e preparo consiste, para além do poder que detém, na forma como o líder vai exercer esse poder frente ao grupo no qual atua.

Os líderes devem desenvolver capacidades específicas como a paciência, persistência, além

de garantir estabilidade e confiança emocional, sua e da equipe. A liderança é a arte de ajudar as pessoas no cumprimento de suas atividades/funções da forma mais eficiente e humana possível, ressalta Max De Pree (2000). O autor também enfatiza a importância da liderança se tornar um servidor tanto da organização, quanto dos seus membros, pois dentre suas funções, o líder deve ser responsável por orientar, planejar, informar, avaliar, controlar, punir, entre outras, sem desviar-se dos objetivos e das metas organizacionais. E, além disso, criar um ambiente onde as pessoas possam mostrar suas potencialidades.

2.1 Estilos de liderança

Há diversas teorias sobre os diferentes estilos de liderança, são estudos que objetivam compreender melhor a relação entre a liderança e seus subordinados, como o líder orienta sua conduta e suas ações. Chiavenato, (2007) cita três principais estilos de liderança: liderança autocrática, liderança liberal e liderança democrática, cada uma com características singulares.

Na liderança autocrática (autoritária) o líder é rígido e impositivo, esse estilo se caracteriza pela centralização nas tomadas de decisão, sobre os rumos e estratégias da organização, em geral, os demais não são consultados para que juntos possam chegar a um ponto comum. A equipe recebe orientações de forma verticalizada, nas quais já estão definidas as decisões, os métodos para o cumprimento das atividades, o que cada um deve fazer, e assim por diante.

Porém, há controvérsias sobre a liderança autocrática ser benéfica ou não. De acordo com a Teoria Comportamental, Bonome (2008) afirma que a supervisão cerrada com a chefia determinando o que se deve ou não fazer cada um, envolvendo-se muito pouco de forma pessoal com seus subordinados, tende a frustrá-los, o ambiente é sempre tenso e, conseqüentemente, há uma tendência a gerar conflitos. Quanto ao líder, o comportamento autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se em autoritarismo, aponta Maximiano (2000).

Por outro lado, acredita-se que a liderança autocrática abrange menos estresse para os membros da equipe, pois enquanto estão focados nas suas atividades as decisões estão sendo tomadas pelo líder, que precisa ter agilidade para tomar decisões, e estar ciente de que a responsabilidade será apenas dele, tanto nos acertos quanto nos erros. Outro fator é a redução da burocracia, uma vez que tudo que diz respeito à equipe e ao trabalho, está centralizado na figura do líder autocrático. Há também a influência na produtividade dos colaboradores, essas equipes tendem a ter alta produtividade, pois mantém seu foco apenas no que precisam realizar

de acordo com o que foi definido pelo líder.

A liderança liberal, de acordo com Chiavenato (2007), se caracteriza pela alta flexibilidade do líder, também conhecida como *Laissez faire*, a equipe tem muita liberdade para executar suas funções, e a liderança quase não se envolve nas decisões, e não busca nortear o grupo em caso de desvio de rotas e imprevistos que possam ocorrer. A liderança pouco participa e se limita a tecer comentários superficiais sobre as atividades.

O autor ressalta que há pontos negativos nesse tipo de liderança, pois sem uma figura central norteadora constantemente presente, as tarefas e metas se desenvolvem ocasionalmente, o que gera instabilidade. A produção fica comprometida, cada membro do grupo age de forma individual, e o respeito pelo líder deixa de existir. De fato, a impressão que fica é de que ele é desnecessário na empresa e na equipe. Este estilo de liderança se esquia de responsabilidade na resolução de conflitos, e ao mesmo tempo não esclarece suas expectativas e dúvidas, a autoridade fica a cargo dos seus subordinados, abdicando deliberadamente do poder de tomar decisões, poder esse, que é delegado a eles (Bass e Avolio, 2000, como citado em Deus, 2022, p. 25).

Maximiano (2000) afirma que a liderança democrática é a que envolve o grupo em cada passo dos processos. Quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. A liderança democrática sempre consulta sua equipe em busca de ideias, soluções, resolução de problemas. Segundo Chiavenato (2007), um líder que pratica o estilo de liderança democrática é muito participativo, conselheiro, ativo, conciliador, e esse comportamento conquista o respeito do grupo de forma espontânea. Há harmonia nas relações interpessoais, onde todos se tratam de forma respeitosa e cordial, mantendo sempre o foco nos objetivos que os unem.

O autor ressalta a importância de um ambiente saudável, pois o grupo é tão integrado, que permanece focado e comprometido com o trabalho mesmo na ausência do líder, e dessa forma, o trabalho flui.

De acordo com Chiavenato (2007) os principais aspectos da liderança democrática são: a própria equipe define os rumos, todos se envolvem nas decisões, formulam estratégias para o alcance dos objetivos; o líder participa e orienta quando é necessário, ele se despe da posição de chefe autoritário e se iguala aos seus subordinados; o líder é objetivo, não tece críticas ou

elogios vazios pois se atenta aos fatos e limita-se a emitir comentários quando for pertinente.

A liderança democrática é a que melhor atende aos padrões organizacionais, pois é extremamente comunicativa, proporciona um clima organizacional saudável, é justa e não arbitrária, é comprometida com o desenvolvimento dos colaboradores e, importante ressaltar, não se pauta apenas nas questões referentes à empresa, mas leva em consideração as dificuldades de cada membro das equipes, pois olha para além das necessidades empresariais, e compreende o corpo funcional de forma mais humanizada, não apenas como ferramentas de trabalho.

Como o fator liderança é imprescindível para as organizações, outros estilos de liderança vêm sendo estudados, atualmente esses estudos estão concentrados em duas abordagens, a liderança transacional e a liderança transformacional.

Bass e Avolio, (2004) e Burns (1978), definem estes estilos de liderança transformacional e transacional da seguinte forma: a liderança transformacional é um perfil que integra criatividade, persistência, energia, intuição e sensibilidade dos outros. É caracterizado pela capacidade de influência e de inspiração para a equipe ao qual lidera. O liderado segue o líder por confiar. E, a liderança transacional é um processo de troca social entre os liderados e líderes que envolvem essencialmente transações por recompensa. Ele monitora o desempenho de seus liderados.

Para Robbins (2005), o líder transacional “conduz ou motiva seus seguidores na direção das metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas”. A liderança transacional envolve a atribuição de recompensas aos seguidores em troca da sua obediência. O líder reconhece as necessidades e desejos dos seus colaboradores, clarificando-lhes como podem satisfazê-las em troca da execução das tarefas e do desempenho.

A liderança transacional se baseia na reciprocidade. O líder valoriza o bom desempenho do colaborador, construindo um relacionamento de troca. Caracteriza-se por priorizar padrões de trabalho e atribuições de tarefas que objetivam o alcance de metas. As relações transacionais produzem laços superficiais nas relações, pois é baseada na troca de interesses e busca de objetivos pessoais. É uma espécie de relação contratual entre líder e liderados, e, assim sendo, os líderes transacionais mantêm seu foco na orientação de seus subordinados em direção ao atendimento de metas e tarefas organizacionais, como afirma Deus (2022).

Muitas situações de liderança transacional são baseadas num entendimento entre o líder e os seus liderados. Existe um contrato social implícito indicando que se concordar com o que o líder deseja fazer, o seguidor terá certos benefícios, tais como remuneração melhorada ou a não-demissão.

A liderança transformacional é o tipo de liderança que resulta do processo de influenciar as grandes mudanças das atitudes e comportamentos dos membros da organização e o comprometimento com a missão e os objetivos da organização. Estes líderes são donos do seu próprio destino e têm talento para atravessar os tempos de adversidade com sucesso.

“Os líderes transformacionais inspiram os seus seguidores a transcender os seus próprios interesses em prol da organização, sendo capazes de causar um efeito profundo e extraordinário sobre os seus seguidores” (Correia, Mainardes e Lourenço, 2010). Ele faz com que os seguidores se envolvam integralmente para que se atinjam os objetivos organizacionais.

A liderança transformacional “ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem uns com os outros, de tal maneira que os líderes e seguidores motivam uns aos outros a nível mais elevados de motivação e moralidade” (Burns, 1978 como citado em Deus, 2022, p. 29).

A liderança transformacional sustenta-se numa forte identificação pessoal com o líder onde todos possuem a mesma visão de futuro. Os envolvidos nessa relação têm orgulho de fazer parte da equipe, se respeitam e depositam sua confiança no líder. Os líderes transformacionais delegam, transmitem coragem, inspiram os colaboradores e apoiam o seu desenvolvimento, são inspiradores, motivadores, estratégicos, criativos, responsáveis e éticos.

Deus (2022) observa que os atributos desses líderes são a atenção às preocupações e às necessidades de desenvolvimento de cada um de seus liderados, por exercerem uma influência idealizada, o líder possibilita que os demais possam ampliar seus conhecimentos, sua capacidade, suas habilidades e competências, são atitudes que proporcionam o desenvolvimento do grupo como um todo. Tal comportamento promove um ambiente positivo, saudável, leve, impulsiona a responsabilidade e preenche as necessidades das pessoas (Smith, 2005).

Para Bass e Avolio (1993 como citado em Deus, 2022), alguns fatores podem ser utilizados para identificar líderes transformacionais, tais como, a influência idealizada, refere-se às circunstâncias em que o líder apresenta padrões elevados de moral e ética, ele torna-se um

exemplo para os demais, que irão apoiar suas ações ao traçar metas e objetivos para a organização; a motivação inspiradora, refere-se ao comportamento do líder ao encorajar seus liderados, promover confiança, lealdade e inspirá-los; a estimulação intelectual, os líderes encorajam seus seguidores a confrontar suas próprias crenças e valores, bem como, seus próprios líderes e a organização como um todo, dessa forma, incentiva a formação de ideias inovadoras; e, por fim, a consideração individualizada, é caracterizada pelo processo de desenvolvimento e mentoria dos liderados, tratando-os de forma diferenciada.

Na realidade, o líder utiliza os três tipos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada (Marras, 2001).

Diante do exposto, a liderança é imprescindível para as organizações, é papel do líder saber como atingir os resultados almejados, assim sendo, a liderança precisa ser desenvolvida de acordo com as necessidades da organização.

2.2 Liderança vs Gestão

Gestão e Liderança são conceitos distintos, mas são interligados e se complementam, e, dentro das organizações precisam caminhar juntos. Uma empresa para ser bem-sucedida, precisa de uma gestão focada no presente, ocupando-se do bom funcionamento de todo o sistema organizacional, que seja capaz de planejar, organizar e coordenar sua equipe, gerando estabilidade enquanto busca chegar ao objetivo final com eficiência.

Segundo Moreira (2009), gerenciar é cuidar das coisas, dos processos, das atividades e do bom desempenho daquilo que precisa ser feito, isto é, garantir a execução das tarefas que estão sob o guarda-chuva de seu cargo. Sendo assim, quando você consegue finalizar um projeto dentro do prazo e com sucesso, é um gerente eficaz.

A liderança é um processo mais emocional e intuitivo do que racional, os líderes são dinâmicos, criativos, carismáticos e inspiradores, assumem os riscos e sabem lidar com a mudança. Um bom líder é aquele que dá o exemplo mostrando como as coisas devem ser feitas, que tem ética e se preocupa com as pessoas que o rodeiam, que envolvem e motivam toda a equipe. O líder tem a capacidade de gerir diferentes personalidades mobilizando-os para objetivos comuns.

De acordo com Smith (1992, como citado em Boaventura, 2016, p. 33), “a liderança é uma

influência de relacionamento, ao passo que a gestão é um relacionamento de autoridade. A liderança é levada a cabo com líderes e seguidores, enquanto a gestão é executada com gestores e subordinados. ”

Já a gestão tem uma abrangência muito maior do que a liderança, envolve tanto os aspectos comportamentais como os que estão diretamente ligados à sua gestão, tais como: planejamento, controle e regulamentos internos e externos. Liderar é inspirar e gerir é planejar.

Segundo Bennis & Nanus (1985), “gerir consiste em provocar, realizar, assumir responsabilidades, comandar. Diferentemente, liderar consiste em exercer influência, guiar, orientar. Os gestores são pessoas que sabem o que devem fazer. Os líderes são as que sabem o que é necessário fazer. ”

Robbins, Judge e Sobral (2010), orientam que para as organizações é imprescindível a atuação tanto de líderes que satisfazem o *status quo*, que criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar seus liderados a querer realizar essas visões, quanto gestores capazes de elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia a dia. Portanto, as organizações precisam de ambas trabalhando em uníssono para alcançar as metas definidas com excelência.

Kotter (1990), compreende que as organizações devem desenvolver ambas as funções, gestão e liderança, tendo em mente que há diferenças nos papéis e responsabilidades de cada um. O autor teme que os termos estejam sendo tratados como sinônimos com mais frequência do que deveriam, se a gestão atua de forma eficaz, a liderança cumpre sua função, ambas coexistirão em harmonia.

Segundo Tourinho (1981 como citado em Deus, 2022, p. 23) o gestor é alguém que exerce o poder de mando em virtude de uma autoridade legitimada oficialmente, por um cargo ou função determinada pela organização e líder é uma pessoa que, graças à própria personalidade, independente do cargo que exerce, “ dirige um grupo com a colaboração dos seus membros”.

Por se tratarem de papéis diferentes, não é possível que ao mesmo tempo as pessoas possam gerenciar e liderar, uma vez que, cada função exige um tipo de perfil com habilidades diferentes.

A diferença entre gestor e líder é, em essência, a capacidade que cada um tem para motivar e inspirar. Um gestor é capaz de liderar, mas se não tiver a devida habilidade para tal, sua

liderança se baseia apenas na hierarquia lhe conferida pelo cargo que ocupa. Por sua vez, um líder, não necessariamente, ocupa um cargo formal, é mais uma forma de competência, habilidade e atitude para tal.

2.3 Gestão de Pessoas

O termo gestão de pessoas é um conceito que se refere ao comportamento organizacional pautado em estratégias que objetivam atrair, reter, potencializar e administrar o capital humano de uma organização, ou seja, trata-se de um conjunto de práticas que visa o desenvolvimento do capital humano nas empresas.

Chiavenato (2014), define a gestão de pessoas como uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano. O objetivo da gestão de pessoas, de acordo com o autor, é selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa. As estratégias adotadas envolvem motivar, reter e capacitar o colaborador da organização com finalidade de melhorar seu desempenho e o da empresa.

Atualmente, a gestão de pessoas entende o colaborador como papel fundamental no sucesso da organização, não apenas em seu ambiente de trabalho e na execução de suas tarefas diárias, mas também no cumprimento de metas e planejamento estratégicos, demandando maior competitividade nos novos tempos.

A gestão de pessoas envolve uma série de ações focadas em aumentar o bem-estar do funcionário e melhorar o ambiente de trabalho. Entre as quais, identificar e atrair talentos profissionais, desenvolvê-los, promovendo o engajamento através da motivação, tal fator aumenta a produtividade e cria vantagem competitiva por meio de colaboradores felizes e satisfeitos, alinhados à cultura organizacional. Contudo, para ser possível proporcionar todas as mudanças que irão melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, elevar sua confiança e autoestima, a gestão precisa se sustentar em alguns pilares importantes para o crescimento da organização.

Segundo Marras (2010), os pilares que sustentam a gestão de pessoas são cinco: a motivação, a comunicação, o trabalho em equipe, o conhecimento e competências, o treinamento e desenvolvimento.

A motivação é essencial, a empresa precisa contar com colaboradores motivados. Da motivação dependem a produtividade e a qualidade do trabalho executado. Uma pessoa desmotivada produz menos do que é capaz, e caso encontre uma oportunidade que lhe agrade o suficiente para deixar a empresa, não pensará duas vezes em fazê-la (Marras, 2010).

A comunicação apresenta-se como um dos principais pilares da gestão de pessoas que objetiva obter resultados cada vez melhores, uma vez que esta trata sobre como acontece o compartilhamento de informações entre os diferentes setores, entre os colaboradores, independente de nível hierárquico. As informações precisam fluir de forma simples e clara, sem desvios e dubiedades passíveis de erros de interpretação. Marras (2010), afirma que os gestores e líderes devem incentivar o diálogo entre todos os colaboradores, assuntos referentes ao trabalho, como a troca de ideias, sugestões, alinhamentos, etc., para que assim, possam consolidar o trabalho em conjunto e conseqüentemente, garantir a conquista dos resultados esperados.

Por sua vez, o trabalho em equipe não se resume ao grupo somente, mais que isso, significa estar alinhado com os demais colaboradores e com o objetivo do seu setor de atuação, e o setor, deve estar alinhado com todo o restante da empresa. Todos estão trabalhando pelo sucesso da empresa, e assim sendo, não seria coerente que cada um atuasse individualmente. Os colaboradores precisam se reconhecer como aliados e não rivais.

O profissional precisa se manter em constante evolução, a formação continuada fornece conhecimentos, aprimora o que já foi apreendido e mantém sua atuação relevante no mercado. Buscar o conhecimento é uma atitude fundamental a qualquer profissional que deseja progredir na carreira. O conhecimento pode ser aprendido e as competências podem ser desenvolvidas. As empresas que buscam melhorar a qualidade de seus funcionários garantem vantagem competitiva através da formação de equipes de alta performance. Portanto, para que a equipe de gestão de pessoas consiga alcançar os resultados desejados, é necessário que a mesma identifique os perfis mais adequados para atuar na empresa e consiga colocá-los nos ambientes corretos, com colegas de trabalho que tenham valores e pensamentos aparentemente semelhantes, (Marras, 2010).

O último pilar é um complemento do anterior, ao identificar quais conhecimentos e competências precisam ser aperfeiçoados, é importante pensar em treinamento e desenvolvimento. Mais importante do que contratar a pessoa certa, é manter ela sempre

atualizada com relação aos conhecimentos que utiliza para desempenhar sua função. Um colaborador treinado, além de se sentir reconhecido pela empresa, estará cada vez mais apto e motivado para exercer sua função com excelência (Marras, 2010). Treinamento e desenvolvimento devem ser parte constante nos processos da empresa, sendo assim, Marras (2010), afirma que é papel dos gestores buscarem por treinamentos para seus colaboradores, ao passo que aos colaboradores também precisam buscar se aperfeiçoar, mesmo que seja em treinamentos e cursos fora da empresa, pois poderá agregar ainda mais em seu desenvolvimento dentro desta.

Os avanços tecnológicos e a globalização obrigaram as organizações, de forma geral, a buscarem por inovações e atualizações, não apenas nos seus sistemas, equipamentos e estruturas, mas também nas formas de conduzir os processos, de valorizar seu capital humano, e estar sempre atentos às mudanças constantes do mercado. O capital humano é o ativo mais valioso de qualquer organização, portanto, investir na gestão de pessoas sustentada nos pilares aqui descritos, traçando estratégias que tenham por finalidade a valorização, a motivação, o desenvolvimento dos colaboradores é prioridade.

Capítulo 3 – Metodologia

A metodologia de investigação é uma disciplina proveniente da lógica e tem como objeto o estudo do método científico (Tarski, 1977). Pode assim deduzir-se que método ou processo científico é um conjunto de práticas utilizadas e ratificadas pela comunidade científica como válidas para a exposição e confirmação de uma dada teoria. Neste sentido, e considerando o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2006) e Vilelas (2009), existem duas formas sobre as quais podemos classificar a metodologia utilizada na conceção de documentos de investigação, quanto aos fins e quanto aos meios. Os fins neste caso remetem para a pesquisa aplicada e exploratória, enquanto os meios estão ligados ao estudo de campo e pesquisa bibliográfica.

No que se refere à presente investigação, esta teve por base um carácter pragmático ou indutivo, e foi conduzida a partir da acessibilidade dos elementos abordados (Carmo e Ferreira, 1998), neste caso por dados, documentos e relatórios emitidos pela empresa Samvardhana Motherson Reflected (SMR), estudo de caso aqui apresentado.

Como estratégia de pesquisa adotou-se o estudo de caso com um propósito exploratório, que segundo Yin (2001), seu uso é adequado quando não há uma distinção clara entre fenómeno estudado e o seu contexto e a exploração é o caminho para investigar um conjunto de articulações.

No que diz respeito aos meios, tratou-se de uma investigação que teve por base um conjunto de fontes primárias, a partir do levantamento e análise dos relatórios e dos dados referentes aos resultados que a empresa apresentou no decorrer dos anos do período delimitado, e também através da aplicação de inquéritos sobre a forma de pesquisa de satisfação direcionada aos colaboradores, alvos principais do programa de treinamento e desenvolvimento de liderança. E, fontes secundárias, consistindo estas na pesquisa bibliográfica e tratamento de informação, compreendidas no estudo sistematizado desenvolvido em livros, revistas e artigos científicos e bases de dados e repositórios institucionais.

Dados os objetivos desta tese, a pesquisa sobre a forma de inquéritos foi o método considerado mais adequado de recolha de informação primária, pois, muito embora as análises possam estar implícitas num certo grau de subjetividade associado às respostas dadas, é um

método que permite que sejam os próprios atores sociais a proporcionarem os dados sobre o fenômeno em estudo (Carmo e Ferreira, 1998).

3.1 Estudo de caso - Indústria Automotiva e SMR

Segundo informações da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores – ANFAVEA (2018), a indústria automobilística brasileira está passando por um processo de mudança e voltou a crescer, principalmente com o aumento do número de exportações. Consequentemente as empresas precisam acompanhar esse crescimento fazendo mudanças e traçando melhores estratégias. E a tendência é que este cenário se torne cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA²).

O setor automotivo tem importante participação na estrutura industrial mundial. No Brasil, representa cerca de 22% do PIB industrial, e aqui estão presentes praticamente todos os principais fabricantes automobilísticos do mundo.

Com isso, inúmeras empresas de autopeças, estão se instalando no Brasil também, para dar conta da demanda das montadoras.

Uma delas foi o grupo Samvardhana Motherson (SMG), empresa de origem indiana, fundada em 1975, que possui um portfólio líder de mercado de produtos e que abrange sistemas de distribuição elétrica, espelhos retrovisores automotivos, processamento de polímero, sistemas de iluminação e coletores de admissão de ar.

A Samvardhana Motherson Reflectec (SMR), é a ramificação da SMG que desenvolve e fabrica sistemas de espelho retrovisor e tecnológicas de câmeras inteligentes para a indústria automotiva.

Em dezembro de 2011, a SMR veio para o Brasil a partir de um investimento inicial de US\$ 32 milhões, localizada na cidade de Jaguariúna, estado de São Paulo, voltada ao desenvolvimento e manufatura de sistemas retrovisores externos de alta tecnologia, para a indústria automotiva.

² O mundo VUCA (termo em inglês) significa: Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade. Fonte:

A SMR Brasil estruturou-se e está mantida sob três processos básicos de produção: Injeção, Pintura e Linhas de Montagem.

A partir do início de produção junto a clientes como Ford, Toyota e Hyundai, a SMR gradativamente ampliou o seu fornecimento a empresas automotivas adicionais, tais como Renault, Volkswagen, Fiat e GM, posicionando-se atualmente como líder no segmento de fabricação e fornecimento de sistemas retrovisores de alta tecnologia, detendo a participação de 25% do mercado.

3.2 Coleta de dados

Como o objetivo principal da pesquisa é comprovar a eficácia do desenvolvimento de lideranças nas organizações com a finalidade de guiar pessoas a atingirem os objetivos traçados, ou seja, a liderança visa o melhor desempenho da equipe para a obtenção de resultados, de forma sucinta, a presente investigação desdobrou-se em quatro fases, sendo elas: a primeira etapa, que teve por base a pesquisa bibliográfica e tratamento de informação; a segunda, que consistiu na transferência do constructo teórico para o campo da observação, no sentido de obter a melhor confiança possível em termos de resultados; a terceira fase, que diz respeito ao trabalho de campo e à recolha de informação sobre a forma de análise de dados de documentação fornecida pela empresa e, por último, a quarta etapa, que consistiu na análise qualitativa dos dados recolhidos da aplicação de inquéritos aos colaboradores na empresa, resultando na conquista dos objetivos aqui propostos.

Capítulo 4 – Análise e discussão dos resultados

Neste capítulo, iremos discutir e analisar alguns dados relevantes para atingirmos o objetivo da pesquisa. Será dividido em quatro subseções: treinamento e engajamento; produção, resultados financeiros e a importância da liderança na visão dos colaboradores.

A SMR³ é uma empresa que atua no setor automotivo, onde desenvolve e fabrica sistemas de retrovisores externos automotivos e tecnologias de câmeras inteligentes para aplicações automotivas. A empresa está no mercado nacional desde 2011, e, foi escolhido para análise o período entre 2015 a 2019, no qual foi trabalhado o desenvolvimento e treinamento de líderes e suas equipes. A unidade instalada no município de Jaguariúna/SP, conta com 212 colaboradores em seu quadro funcional, possui um volume de negócios no valor de R\$ 140.000.000,00 (cento e quarenta milhões de reais ao ano). A empresa tem em seu portfólio de clientes empresas como Ford, Toyota, FCA, Volkswagen e General Motors.

Os dados obtidos por meio da aplicação de inquéritos foram organizados visando proporcionar informações de fácil entendimento sobre a valorização do capital humano na organização. Os dados coletados na documentação fornecida pela empresa foram inseridos no programa de gestão da empresa e transformados em gráficos, visando o melhor entendimento dos interessados. Após analisar e comparar os dados, no primeiro momento foi identificado o perfil dos respondentes, e, em seguida, os fatores de valorização e não valorização e após isto, sua importância. No final apresenta-se então os resultados obtidos, no qual foi utilizada a análise interpretativa dos gráficos.

A partir da análise dos dados coletados o objetivo foi-se apresentando como evidência da importância da formação de líderes para o sucesso das organizações. No item 4.1 Treinamento e Engajamento o que fica evidente é o interesse dos colaboradores pelo treinamento e como a adesão cresce, as horas de treinamento, para atender a demanda, também precisaram aumentar. Destaca-se aqui, a percepção do fato de as pessoas demonstrarem interesse em novos aprendizados, em desenvolvimento profissional, pois foi o interesse do corpo funcional que fez com que a empresa aumentasse a horas de treinamento.

No item 4.2 e 4.3, respectivamente, Produção e Resultados Financeiros, demonstra-se através dos dados fornecidos pela SMR, os resultados positivos obtidos na produção e,

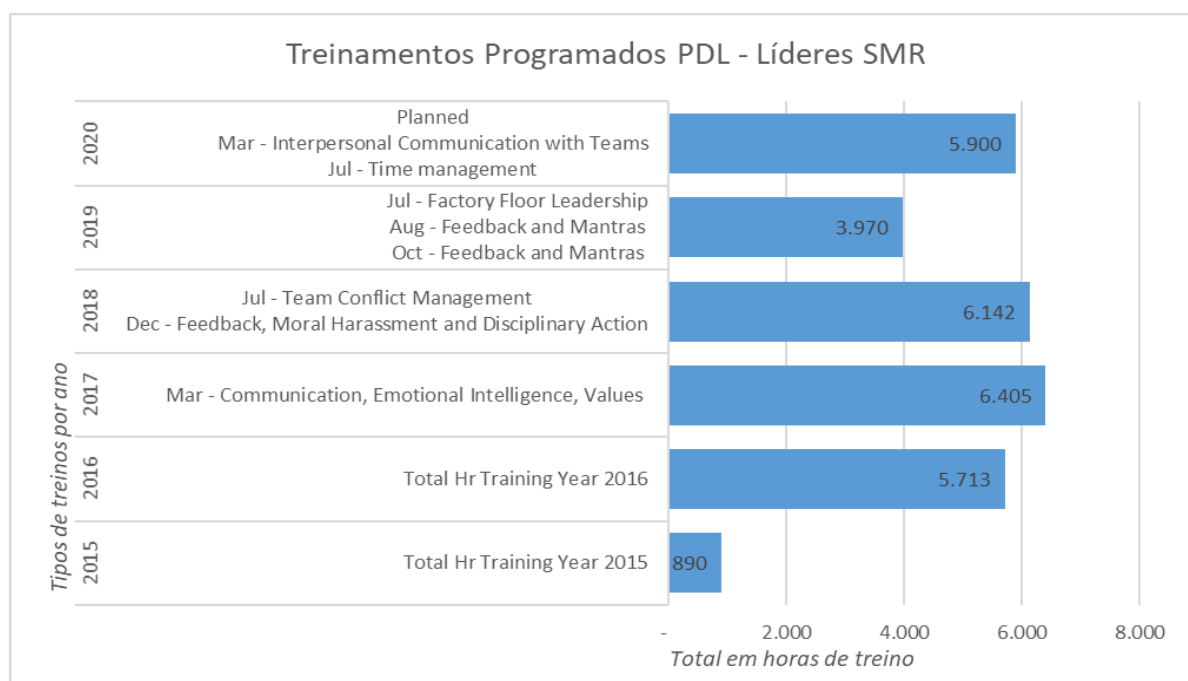
³ Fonte: Site da empresa. <https://www.smr-automotive.com/en>

consequentemente, na lucratividade da empresa, devido à ação da liderança. Como citado anteriormente, o exercício da liderança efetiva deve ter por objetivo estimular a motivação e capacitação de todo corpo de colaboradores, valorizando-os em cada etapa, pois são eles os responsáveis do andamento do objetivo (Araújo, 2017). Nesse aspecto, além da motivação, a liderança tem a função de estabilizar a produção, orientando as pessoas na execução de suas atividades, identificando e corrigindo problemas, através de planejamento. E, por fim, no item 4.4 A importância da liderança na visão dos colaboradores, apresenta-se a análise das informações coletadas na aplicação de inquérito aos colaboradores.

4.1 Treinamento e Engajamento

A empresa SMR Automotivo do Brasil, trabalhou ao longo de 2015 até 2019, com programas de treinamentos e desenvolvimento de seus colaboradores, preparando-os para os desafios do setor automotivo. Utilizando programas e parceiras, além de um canal direto entre colaboradores e recursos humanos, afim de incentivar ideias e sugestões para melhor motivar seus funcionários (segundo manual de programas e parcerias, fornecido pela empresa). Fora os programas de incentivos e parcerias, a empresa fornece treinamentos programados PDL (Programa de Desenvolvimento de Líderes) como mostra o gráfico abaixo.

Figura 1: Treinamentos programados PDL - Líderes SMR de 2015 à 2019



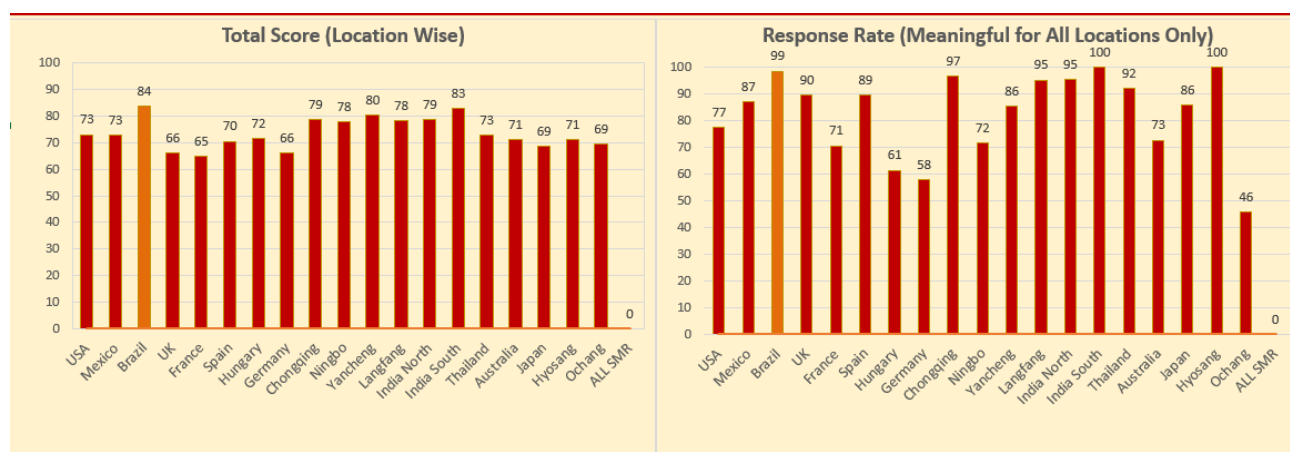
Fonte: Recursos Humanos da Empresa

O gráfico mostra que quando se iniciou em 2015, a carga horária era pequena com 890 horas de treinamentos e esse número foi crescendo chegando a atingir 6.405 horas de treinamento em 2017 e 5.900 horas de treinamento em 2020.

As empresas precisam se atentar para a questão da formação continuada do profissional, o desenvolvimento é uma constante e deve ser estimulado, através de feedback, treinamentos, cursos, compartilhamento de informações e manter a boa comunicação. Tonet (2009) corrobora com o disposto quando diz que “não é apenas por meio da educação formal que uma pessoa aumenta o seu conhecimento. Todas as empresas possuem conhecimentos represados, ou seja, instalado apenas na cabeça de alguns. Transformar o conhecimento residual em conhecimento disponível é uma das formas de aumentar o conhecimento das pessoas”.

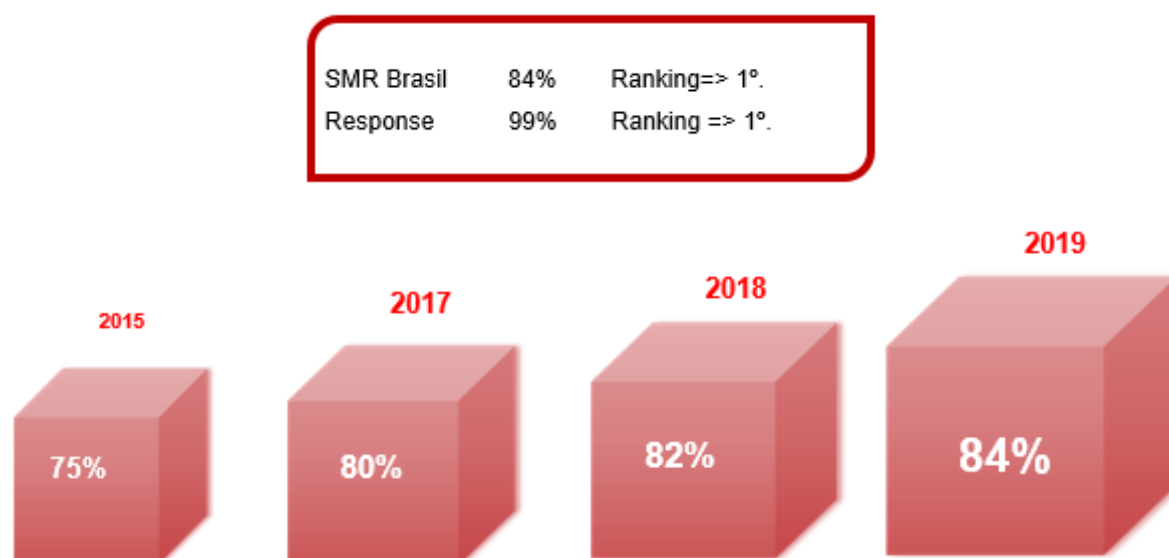
O primeiro gráfico a esquerda, mostra a satisfação dos funcionários da empresa a âmbito internacional, no resultado geral a SMR Automotive do Brasil atingiu a melhor classificação com 84% no ano de 2019. Já o gráfico da direita é a classificação em se tratando de orgulho em fazer parte da empresa, onde a SMR Automotive do Brasil atingiu 99%. Logo abaixo mostra a evolução desde 2015 onde se obteve 75%; chegando a 84% em 2019 num crescente constante.

Figura 2: Resultado de pesquisa de engajamento global



Fonte: Recursos Humanos da Empresa

Figura 3: Resultados da pesquisa de engajamento SMR Brasil



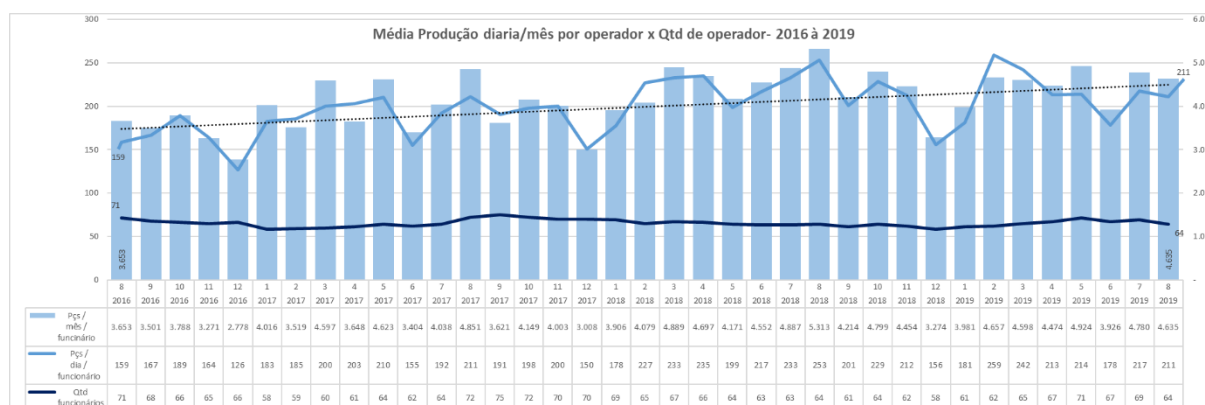
Fonte: Recursos Humanos da Empresa

No que diz respeito à pesquisa sob a forma de inquéritos, este instrumento também garantiu um bom grau de fiabilidade (Vilelas, 2009), pois enquadrou-se nos parâmetros reconhecidos pelo autor como aceitáveis. A pesquisa foi respondida por 98% dos colaboradores, totalizando 194 pessoas. A pesquisa é composta por 10 questões fechadas, sendo 3 dissertativas. A análise está apresentada brevemente, mais adiante, no texto.

4.2 Produção

Primeiro vamos analisar a produção mensal que vai de agosto de 2016 a agosto de 2019, pois antes disso não havia um levantamento de dados a respeito de produção.

Figura 4: Média de Produção Mensal de 2016 à 2019

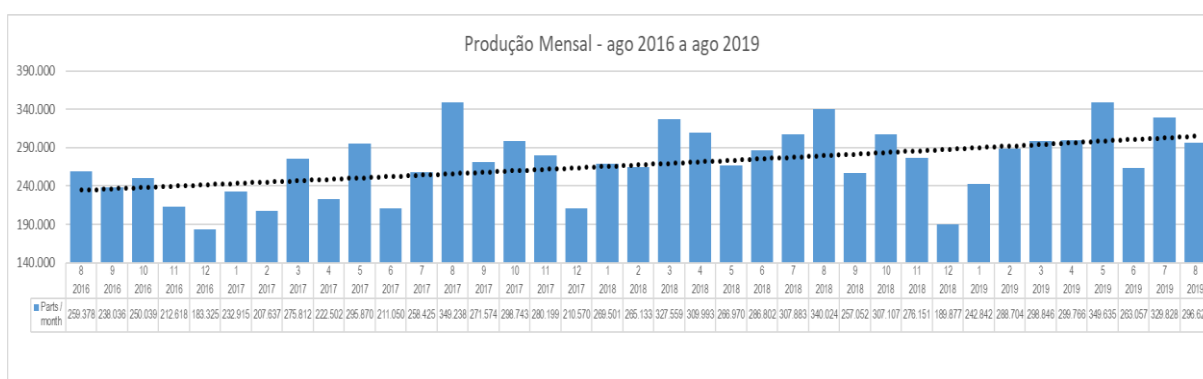


Fonte: Engenharia Industrial da Empresa

Nota-se que em 2016, quando se iniciou o levantamento de dados a produção era de 259.378 peças por mês, tendo algumas variações, mas em geral para o aumento desse número, chegando a atingir 349.238 peças no mês de agosto de 2017.

No gráfico abaixo, mostra além do crescente de peças mês a mês, a relação de produção de peças versus colaboradores. Em agosto de 2016 eram feitas 3.653 peças por colaborador, com uma quantidade de 71 colaboradores. Foi se diminuindo a mão de obra, chegando a 64 colaboradores e agosto de 2019, porém teve um aumento peças por mês, nesta mesma data. Nota-se que houve uma melhora colaborador versus produção peças

Figura 5: Produção Mensal de Agosto de 2016 a agosto de 2019



Fonte: Engenharia Industrial da Empresa

. A ação da liderança se deu por meio do desenvolvimento do processo motivacional na empresa, no qual se buscou o equilíbrio entre a motivação e a eficácia produtiva dos colaboradores. O diferencial que possibilitou às lideranças obter resultados positivos junto as equipes foi a adoção do estilo de liderança democrática e transformacional, onde houve a tomada de decisão de compartilhar com os colaboradores os problemas e juntos discutirem as possíveis soluções rápidas e eficientes. A liderança transformacional torna possível construir um consenso por meio da participação. Os colaboradores são chamados a participar do processo de resolução de problemas e incitados a contribuir com novas ideias e soluções criativas (Bass e Riggio, 2006).

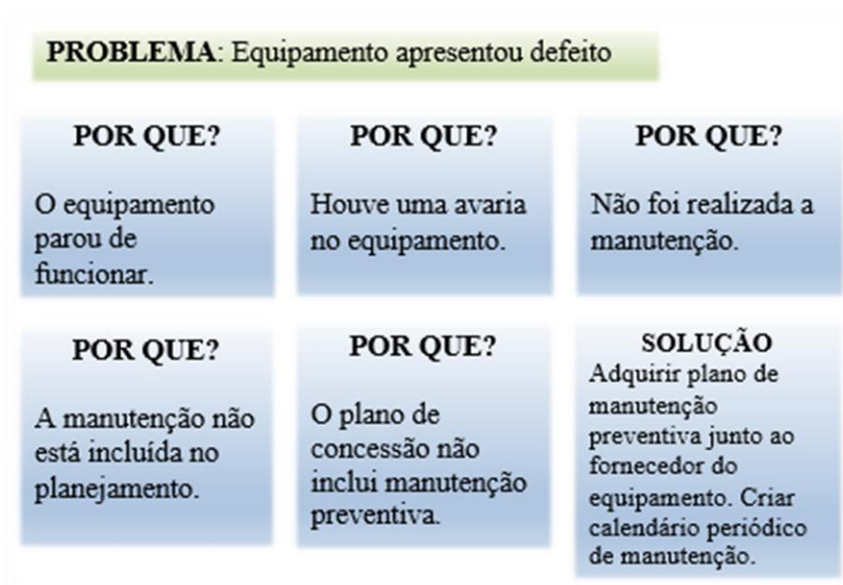
Em se tratando de uma linha de produção, problemas de diferentes origens podem ocorrer, tais como máquinas que param, quebram, materiais que não chegam no prazo, peças fora do padrão, entre outros. O importante é identificar o problema e agir para solucioná-lo rapidamente, reduzindo assim, tempo de parada, perdas, defeitos, atrasos, perda de qualidade

do produto, etc. Na ocorrência de um problema, a análise é de responsabilidade do líder, este, junto à equipe, inicia a busca de soluções. Decidido o plano de ação, parte-se para a execução.

Nesse sentido, a liderança optou pelo uso de métodos comprovadamente eficazes de identificar, monitorar e mensurar as anormalidades que provocam a desestabilização da produção. Adotou-se o método dos 5 Por quês para identificar a principal causa de um defeito ou problema, e o uso do 5W2H, uma ferramenta que apesar de sua simplicidade é muito eficaz na análise de um determinado processo, possui potencial de aprimoramento de um produto, serviço ou na execução de um processo, enfatiza Martins, (2017).

No método dos 5 Porquês, são perguntados 5 vezes o motivo do acontecimento do problema. Nem sempre serão necessárias as 5 perguntas para se chegar a real causa do problema. Por exemplo, no caso de um equipamento apresentar defeito, a primeira pergunta a ser feita é:

Figura 6: Os 5 Por ques



Fonte: Elaborado pelo autor

Por sua vez, o 5W2H é uma ferramenta de gestão em formato de check list, contendo atividades bem claras e definidas, e, é utilizada para simplificar a elaboração de projetos e facilitar o entendimento e a execução das mais diversas tarefas, aponta Lucinda (2016). É uma ferramenta muito útil para reduzir os ruídos da comunicação entre pessoas, departamentos e projetos, seu objetivo é aumentar a eficiência.

Araújo (2017) ressalta que o 5W2H auxilia nas decisões a serem tomadas para quem quer implementar um plano de ação de melhorias, constituindo uma maneira para estruturar os pensamentos de maneira bem elaborada, planejada e precisa. Abaixo, segue um exemplo do uso da ferramenta.

Tabela 1: 5W2H Plano de ação - treinamento

5W					2H	
What?	Who?	When?	Where?	Why?	How?	How much?
O que?	Quem?	Quando?	Onde?	Porque?	Como?	Quanto?
Ação	Responsável	Prazo, cronograma	Local	Justificativa	Procedimentos, etapas	Custo, desembolsos
Realizar treinamento	Líderes da empresa	Julho - dias 09, 10, 11 às 16h	<i>In loco</i>	Falta treinamento para os novos colaboradores	Integração de todos os colaboradores	Sem custo

Fonte: Elaborada pelo autor

Em casos de problemas com alto grau de dificuldade ou que exijam mais tempo, dificuldades técnicas e recursos para solução, ou seja, fogem da alçada dos líderes, os mesmos são parametrizados e enviados à setores e pessoas competentes.

De forma geral, sempre se obtém bons resultados, no que diz respeito às soluções, a redução de perdas, a desperdícios, redução da quantidade de refugo e interrupção da produção, as ferramentas têm-se mostrado muito eficazes.

Outra ação importante inserida pela liderança foi a introdução na rotina de reuniões semanais junto aos colaboradores e aos setores de Qualidade, Planejamento e Manutenção, nas quais são discutidas as ocorrências da semana, a resolução ou andamento destas, o monitoramento das pendências, e se os planos de execução estão realizando-se conforme o planejado. Diariamente as equipes são informadas de problemas que tenham ocorrido entre os turnos e quais as medidas foram tomadas para resolvê-los, assim, a informação é disseminada e todos ficam cientes.

Notadamente, a dedicação da liderança e dos colaboradores estão gerando frutos, a decisão sobre o compartilhamento das responsabilidades para a resolução de problemas foi muito oportuna, permitiu que as equipes trabalhassem como uma unidade, além de possibilitar o sentimento de satisfação pessoal e de integração, tão importantes para manter estabilidade nas linhas de produção.

O resultado apresentado corrobora com o que afirmam os autores da área da liderança, ao demonstrar que a atuação de líderes transformacionais foi primordial para aumentar os níveis de desempenho dos colaboradores. Mesmo que alguns líderes se utilizem de sistemas de recompensas, como feedbacks, premiações, promoções, para o alcance dos objetivos, os mais competentes, se utilizam de propósitos e valores que não podem ser trocados ou negociados, pois são parte fundamental de quem eles são. Esses líderes mantêm a missão da equipe e da empresa sempre em evidência, são motivadores, inspiram pelas atitudes e comportamento. O sentimento de pertencimento dos membros da equipe é mantido pela confiança e tratamento justo que recebem.

4.3 Resultados Financeiros

A liderança é um fator de produtividade e lucratividade nas empresas, e o principal objetivo de toda empresa é gerar o maior lucro possível, por essa razão, líderes que busquem e executem o crescimento lucrativo são imprescindíveis. Um bom líder mantém sua equipe sempre motivada e disposta a executar suas atividades com excelência, agilidade e qualidade, que são fatores determinantes para a produtividade em altos níveis.

Nesse sentido, nesta seção, utilizaremos os dados dos documentos fornecidos pela SMR, para descrever e demonstrar os resultados financeiros obtidos após os investimentos no desenvolvimento de lideranças ter sido implementado. A tabela abaixo, apresenta resumidamente o resultado financeiro ano a ano, porém de uma forma global.

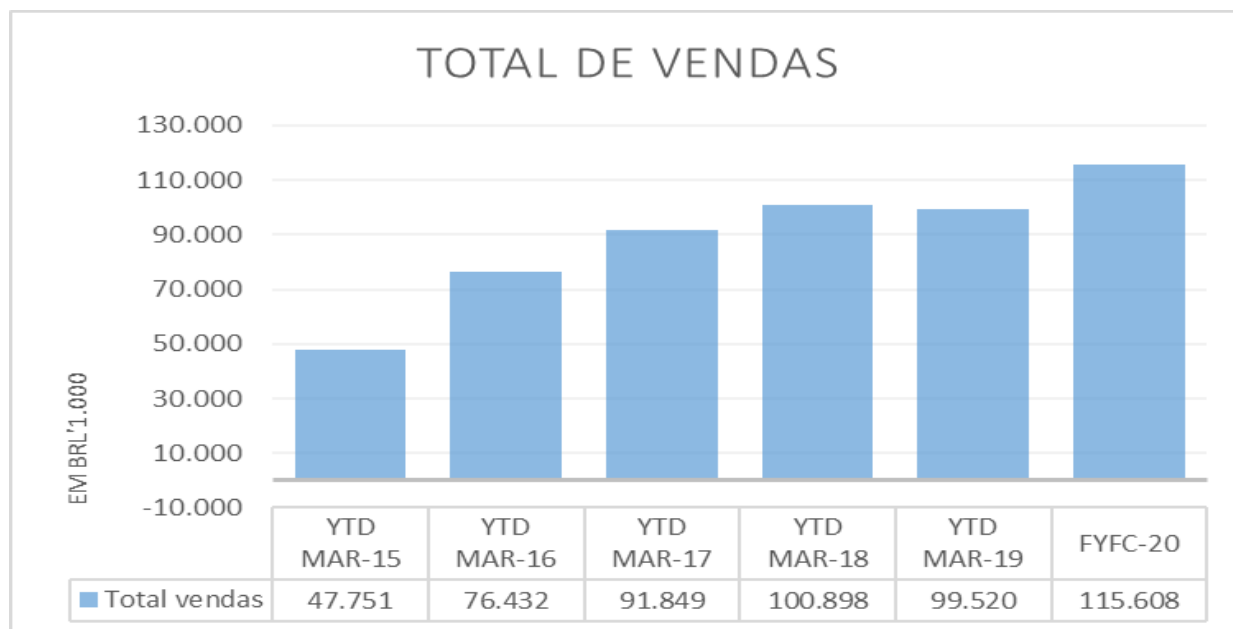
Tabela 2: Resultados financeiros da empresa de 2015 à 2019

Day SEVEN Key Ratios	YTD MAR-15	YTD MAR-16	YTD MAR-17	YTD MAR-18	YTD MAR-19	FYFC-20
Total Sales	47.751	76.432	91.849	100.898	99.520	115.608
EBIT	(6.616)	(12.736)	6.477	6.899	3.819	13.498
EBIT %	-13,9%	-16,7%	7,1%	6,8%	3,8%	11,7%
Cash Profit	-2.586	-9.208	6.786	9.587	6.525	16.844
% to Sales	-5,4%	-12,0%	7,4%	9,5%	6,6%	14,6%
CAPEX	4.785	1.843	3.593	3.623	6.000	1.843
Free Cash	-3.304	-21.122	2.015	5.005	-588	13.184
Inventory DOH	37,9	48,9	42,5	41,3	47,1	41,2
Receivables DOH (External+IC)	55	49	38	61	57	52
Payables DOH (External+IC)	31	31	63	76	63	67
ROCE%	0,4%	-27,2%	13,6%	12,9%	6,7%	22,5%

Fonte: Controladoria da Empresa.

Analisaremos cada ponto desta tabela, mais a fundo em gráficos a seguir. O gráfico abaixo mostra o índice de vendas ao longo dos anos, onde há uma notória crescente, chegando a ultrapassar o dobro do total dos valores de vendas em 2019, com relação a 2015.

Figura 7: Total de Vendas Ano Fiscal 2015 à 2019

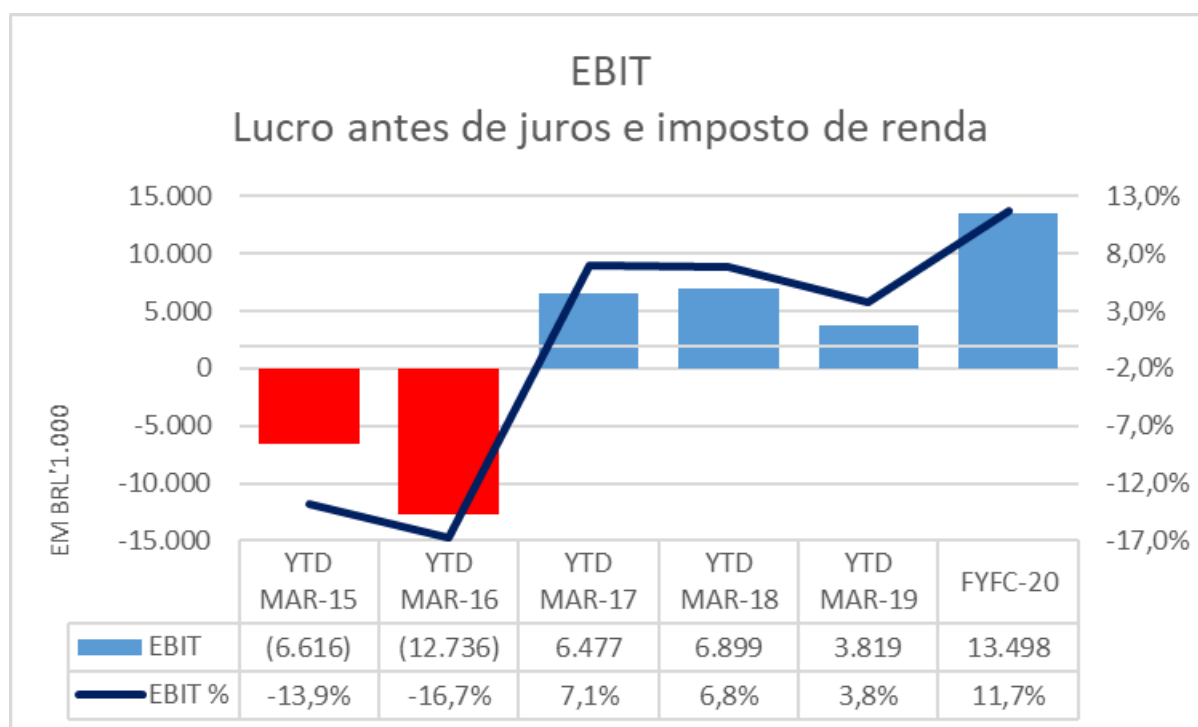


Fonte: Controladoria da Empresa (resultado anual financeiro P&L)

4.3.1 EBIT

O (Earnings Before Interest and Taxes) EBIT Lucro antes de Juros e Imposto de Renda, é bastante utilizado em análises financeiras. Segundo Marques (*et al.* 2008) o EBIT corresponde a uma medida de lucro mais ligada ao resultado de natureza operacional auferido pela sociedade, que não inclui resultado financeiro, dividendos ou juros sobre o capital próprio, resultado de equivalência patrimonial e outros resultados não operacionais, ou seja, é considerado o verdadeiro lucro contábil.

Figura 8: EBIT de 2016 à 2019



Fonte: Controladoria da Empresa

No gráfico acima mostra que tanto em 2015 quanto 2016, não havia lucro e sim um prejuízo. Importante mencionar que desde sua instalação em 2011, a SMR ainda não tinha obtido lucro com as vendas. Esse foi o fato determinante para que a empresa tomasse a decisão pela mudança na forma de gestão de seu corpo funcional.

O aumento da produtividade das equipes, a manutenção do diálogo constante unidos ao investimento no desenvolvimento de lideranças, contribuiu para a identificação e retenção de talentos, assim como a diminuição do absenteísmo, e da rotatividade dos colaboradores, que, se sentindo valorizados, encontraram motivos para permanecer na empresa, consequentemente, os indicadores de lucratividade começaram a apresentar resultados positivos.

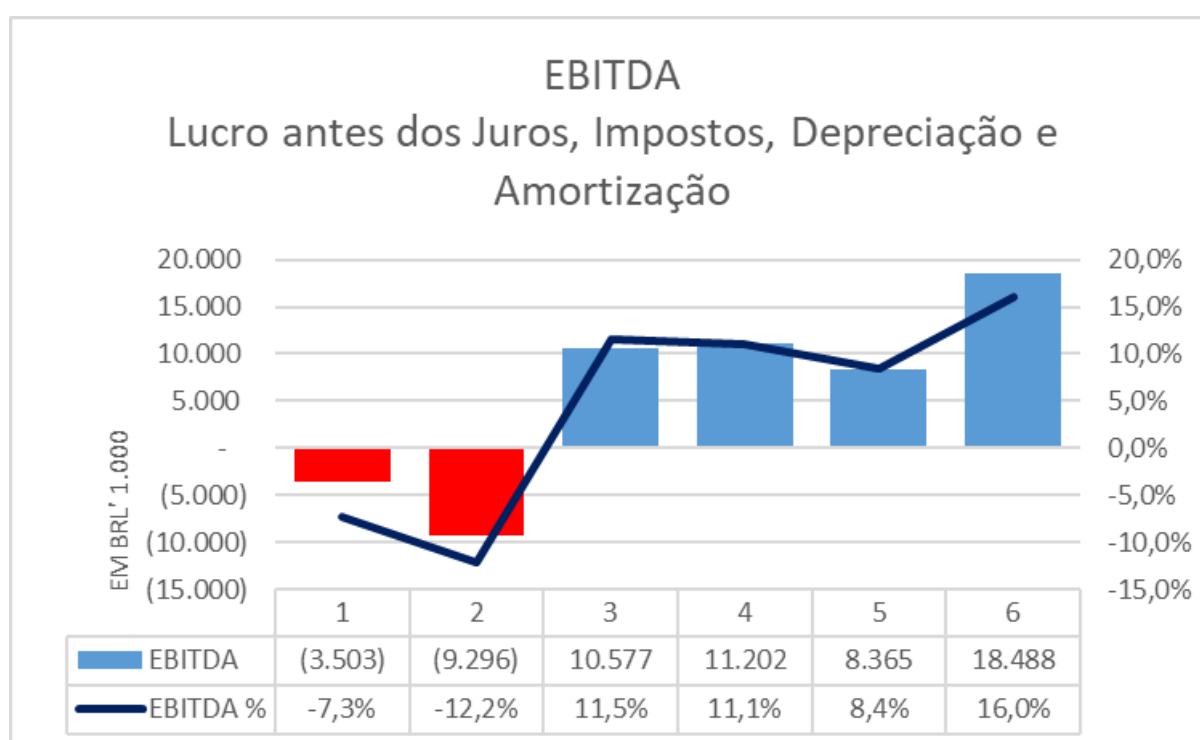
No ano de 2017 pode-se observar que a empresa começa a ter um lucro e se mantém lucrando até 2019.

4.3.2 EBITDA

A seguir, demonstra-se a lucratividade através do EBITDA, que é a sigla em inglês para Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization. Em português, “Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização” (também conhecida como Lajida). É um indicador muito utilizado para avaliar empresas de capital aberto.

Essa medida consiste no EBIT tradicional, eliminados ainda os efeitos das provisões da depreciação de ativos tangíveis e da amortização de ativos intangíveis que antes haviam sido deduzidos como despesas do período na demonstração de resultado (Marques *et al.* 2008). Portanto, o EBITDA é um número muito interessante para analisar a competitividade e a eficiência da empresa.

Figura 9: EBITDA de 2016 à 2019



Fonte: Controladoria da Empresa

Este gráfico, assim como o gráfico EBIT, também tem os dois primeiros anos 2015 e 2016 com resultados negativos, ou seja, sem gerar lucros. Em 2017 em diante, houve um crescente gerando lucro para a empresa.

4.3.3 Retrabalho e refugo

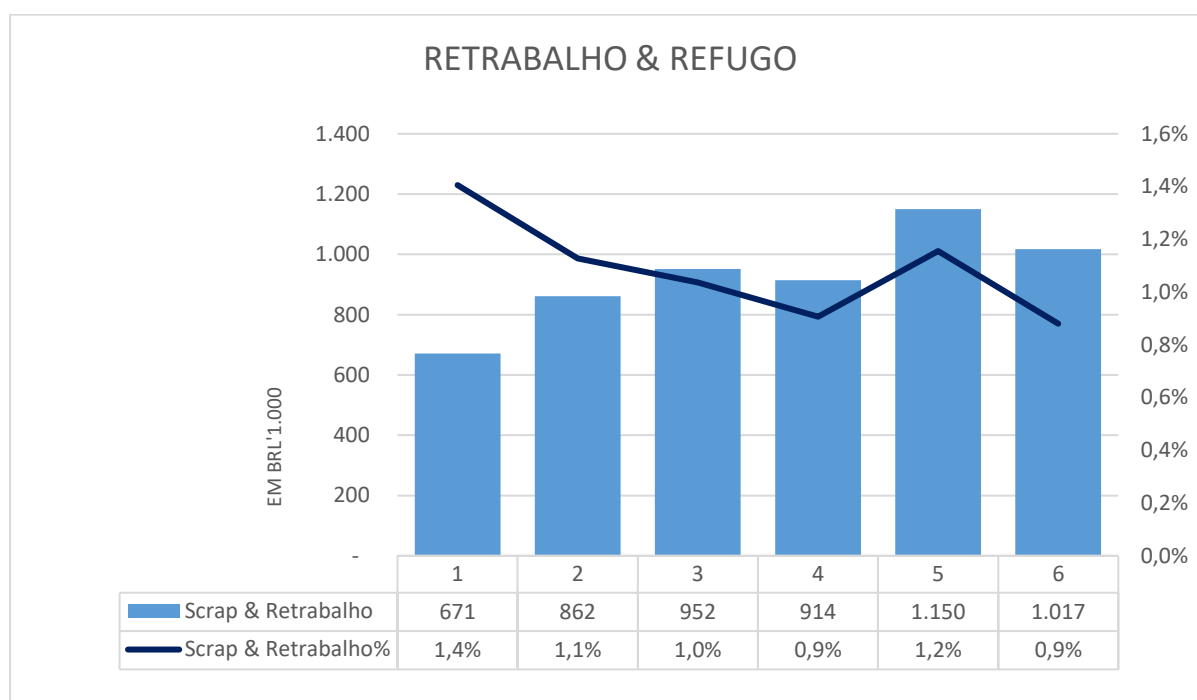
Retrabalho e refugo (sucata) são uma realidade com a qual as empresas precisam lidar, independentemente do tamanho ou tipo de produção. A questão fundamental é identificar a origem do problema e elaborar formas de reduzi-lo o máximo possível. Tanto o retrabalho quanto o refugo podem ocorrer por diferentes razões, tais como, a compra de peças e produtos errados ou de qualidade inferior, alteração na estrutura do produto não comunicada, falhas e quebras durante o processo de produção, uso de equipamentos inadequados, entre outros. O resultado para qualquer uma dessas causas é sempre perda de tempo e dinheiro.

Retrabalho é toda atividade que precisa ser refeita, porém são peças para as quais ainda há possibilidade de serem reparadas, vendidas ou recicladas. O refugo é todo o material que não pode ser mais utilizado no processo de produção, seja por estar fora das especificações e características do produto ou por estarem muito deteriorados e não serem passíveis de reaproveitamento na reciclagem.

A redução de ambos é consequência de todo o trabalho desenvolvido pela liderança, no esforço de tornar o processo produtivo mais eficiente, realizado com excelência, por colaboradores motivados a dar o melhor de si para o alcance dos objetivos. Cada líder junto à sua equipe, realizou uma análise das causas prováveis das perdas, e as encaminhou aos responsáveis pela aquisição das peças e produtos de cada setor. Essa ação resultou na troca de alguns fornecedores, na adequação de contrato de compra e venda que incluiu garantias de trocas e ressarcimentos em casos de envios errados, substituição de peças e produtos sem aviso que poderiam não condizer com a necessidade da empresa seriam passíveis de devolução sem ônus, entre outros.

Os resultados positivos começaram a surgir. O gráfico abaixo demonstra a melhora significativa em porcentagem de refugo, uma vez que o cálculo é feito “refugo sob porcentagem de vendas”, pois mensurar as perdas em valores monetários, de acordo com Robles (1994), é uma maneira eficiente de impactar a direção da empresa e os funcionários. Desse modo, eles serão levados a buscar as causas dos desperdícios e, por consequência, a buscar mudanças necessárias para a melhoria do processo produtivo e a diminuição desses desperdícios.

Figura 10: Retrabalho e refugo de 2015 à 2019



Fonte: Controladoria da Empresa

Como demonstrado através dos gráficos, a SMR deu um salto evolutivo através da adesão ao programa de treinamento de líderes no espaço de 5 anos. O interesse por parte dos colaboradores cresceu e junto com ele aumentou o engajamento, e a empresa aumentou vertiginosamente a quantidade de horas investidas no programa visto que, o fator liderança pode demonstrar através de resultados a sua importância e responsabilidade pelo desenvolvimento de uma visão condizente com a realidade, bem como, pela criação de estratégias para implementar essa visão. Outro fator muito importante é a comunicação; a boa comunicação é integrativa, esclarecedora, é responsável por propagar a visão da liderança no sentido de angariar pessoas que estão dispostas a caminhar na mesma direção.

A ação da liderança na SMR, organização apresentada no presente estudo, optou por delegar poder aos membros das equipes de maneira que todos são responsáveis pela realização das atividades, essa confiança lhes pode ser conferida devido ao conhecimento da capacidade da equipe apreendido pelo líder, e assim, foi possível criar e executar e efetivar uma nova visão e valor. Como mencionado anteriormente, o estilo de liderança adotado foi a liderança democrática transformacional, considerada mais eficaz devido ao seu caráter agregador e inclusivo. A organização passou pela mudança de cultura e investiu no desenvolvimento de líderes, pois sentiu a necessidade de retomar o controle nos caminhos para a inovação e

competitividade no mercado, bem como, pode resgatar sua identidade, valorizar sua marca, reestruturar seus processos e melhorar consideravelmente o desempenho.

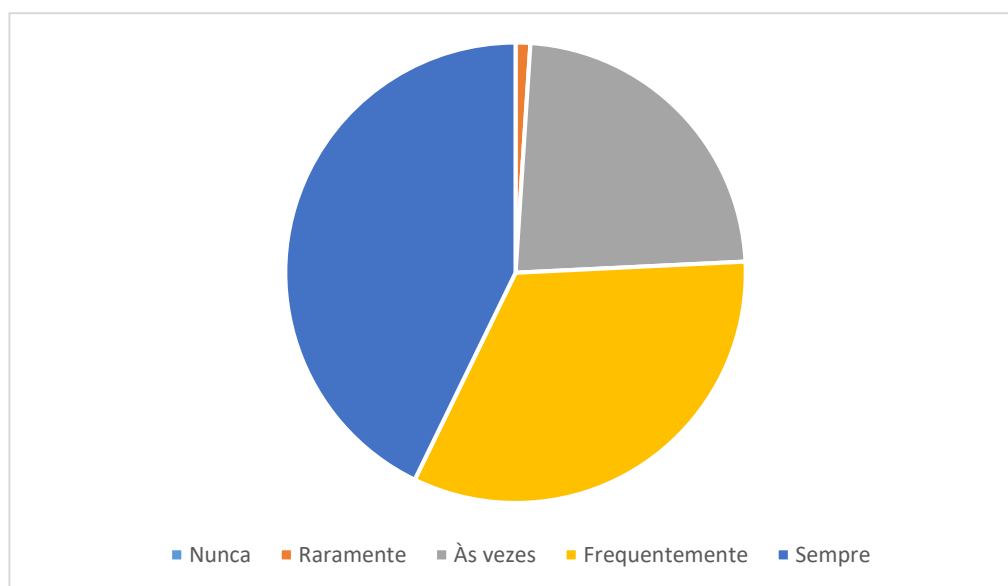
Através do treinamento de desenvolvimento de liderança, foram identificados alguns talentos e os demais líderes puderam se aprimorar. A Diretoria Executiva decidiu pela promoção daqueles que demonstraram realmente estar em harmonia com a missão e a visão da empresa, bem como, a ética e a dedicação com que realizam suas funções. Foi uma forma de demonstrar que a valorização dos profissionais é importante para a empresa. Dito isso, verifica-se que os novos talentos (5) têm entre 2 e 3 anos de empresa.

4.4 A importância da liderança na visão dos colaboradores

Serão apresentados aqui, brevemente, alguns pontos para discorrer sobre a percepção dos colaboradores em relação a atuação das lideranças e o nível de satisfação através da pesquisa aplicada. A pesquisa sob a forma de inquéritos, teve uma adesão de 98%, de um total de 198 colaboradores. De acordo com os dados recolhidos, a maioria dos colaboradores afirma que a mudança no estilo de liderança foi providencial no que tange a satisfação e a melhora no clima organizacional.

As lideranças atuam de forma democrática, descentralizada e sempre incluem todos os membros das equipes nas tomadas de decisões, 147 colaboradores afirmaram que as permissões, por parte da liderança, acontecem frequentemente ou sempre, enquanto 45 colaboradores disseram que acontecem às vezes e 2 colaboradores afirmaram que raramente acontecem.

Figura 11: Permite a participação da equipe



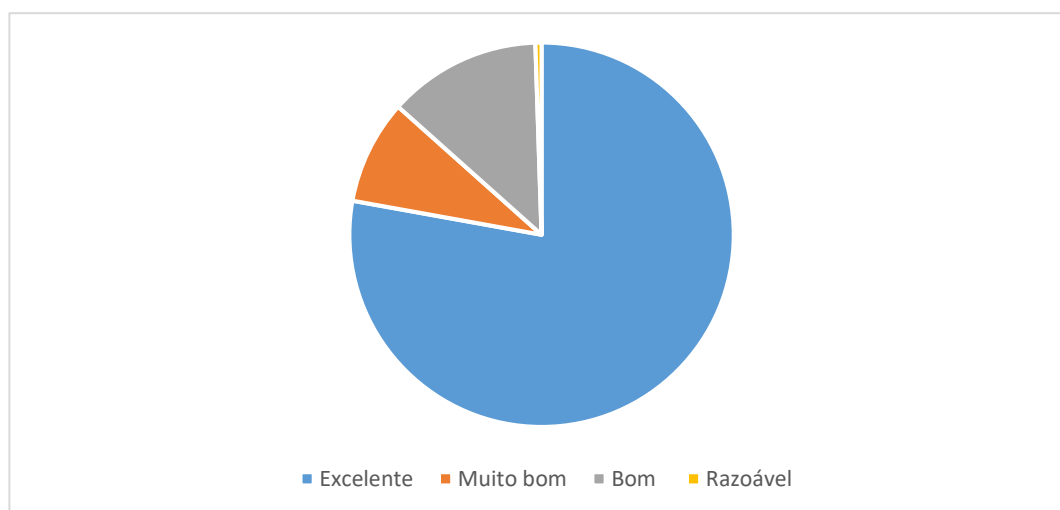
Fonte: Dados da pesquisa

Considerando a resposta dada pela maioria dos colaboradores, é possível afirmar que as lideranças atuam de forma transparente e democrática, onde todos tem a oportunidade de se expressar e emitir opiniões e sugestões sobre os assuntos de interesse da equipe, processos, atividades, projetos, etc.

Bergamini (2005) destaca que, “quando o seguidor sente que seu líder assume figura de um parceiro que, junto com ele, empreende o caminho até a sua auto realização, o vínculo entre ambos se estabelece de maneira firme e duradoura”.

Outro ponto da pesquisa que merece destaque é o que diz respeito à confiança que os colaboradores depositam em seus líderes. 168 colaboradores responderam como excelente ou muito bom, 25 colaboradores responderam como bom e um respondeu como razoável. Como evidenciado abaixo:

Figura 12: Nível de confiança na liderança

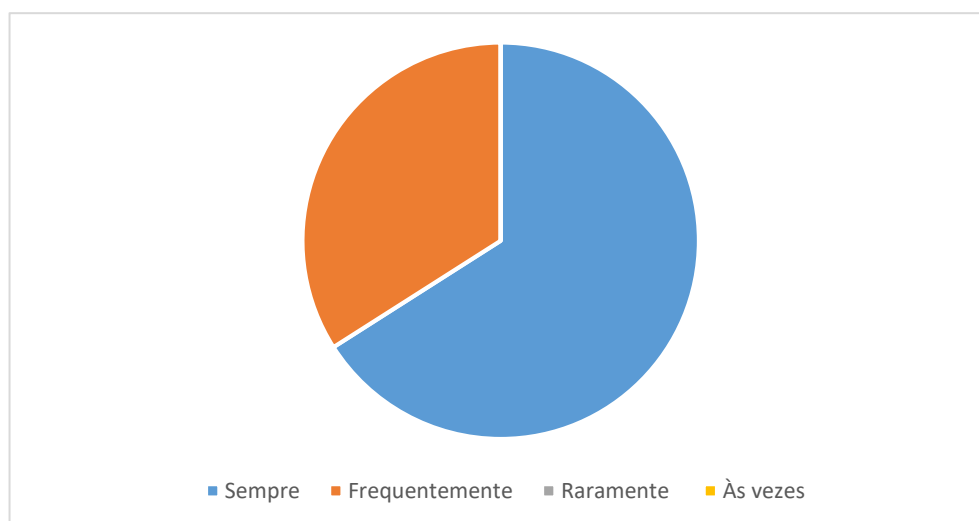


Fonte: Dados da pesquisa

É fundamental a relação de confiança estabelecida entre os líderes e liderados, apenas através da confiança é que estarão dispostos a assumir riscos para alcançar os objetivos, afirmam Shen e Chen, (2007 como citado em Deus, 2022, p. 10). O gráfico aponta que a maioria dos colaboradores confia na liderança, isso se dá pela sensação de segurança com que esses profissionais atuam, esse sentimento fortalece as relações e os colaboradores confiam nas decisões tomadas.

A base dos relacionamentos é o respeito. Nesse sentido, o questionamento aos colaboradores foi sobre se eles consideravam que estão sendo tratados de forma respeitosa, dos quais, 100% declararam que a liderança da empresa respeita sua equipe frequentemente ou sempre. Ferreira (2013) aponta que a liderança procura identificar a satisfação dos colaboradores com seus superiores quanto ao respeito, feedback, autonomia e apoio. A pesquisa demonstrou que a equipe está satisfeita com a relação de respeito que seus líderes têm para com eles.

Figura 13: A conduta da liderança cria um clima agradável e positivo dentro da empresa?



Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionados a respeito da opinião que tinham sobre a importância da liderança na empresa, os colaboradores apresentaram respostas coerentes com o apurado pela pesquisa. Houveram apenas 5 abstenções, os demais apontam o bom desenvolvimento dos processos, a harmonia entre os membros da equipe, o direcionamento correto na execução das tarefas, melhora no que diz respeito à integração das equipes, e, conseqüentemente a melhora nos resultados apresentados. 12 colaboradores apontam que a liderança atua para melhorar o clima organizacional e buscam engajar todos através da motivação. De fato, houveram observações sobre como o ambiente está mais “leve”, “agradável”, “confiável”, se sentem mais “motivados” no trabalho.

23 colaboradores apontam o direcionamento correto dado pelo líder, o planejamento tem sido eficaz, assim como a redução do retrabalho e desperdícios. Algumas observações foram bem pontuais, tais como: “a liderança é realmente importante, saímos de um ambiente mecânico e um tanto desregulado, para um ambiente orgânico, fluido, com objetivos definidos”. Um colaborador observou que “é a liderança quem nos guia rumo aos objetivos, de forma organizada”. 16 colaboradores relataram que a partir da liderança eles conseguem compreender melhor os processos, as atividades, e realizam seu trabalho com mais eficiência, atribuíram a isso o fato de a comunicação ter melhorado e tudo estar mais claro e compreensível.

A análise da pesquisa demonstrou que a importância da liderança pode ser percebida e internalizada pelos colaboradores, sobretudo quanto ao que se refere ao direcionamento das

ações, na orientação da equipe, na integração, no envolvimento de todos nos processos decisórios, na melhora do clima organizacional e na transparência da comunicação. Essa percepção é importante, uma vez que aponta que a liderança está empenhada em atuar para o benefício do grupo e da empresa como um todo. Sendo a liderança responsável pelo andamento dos processos e o caminhar das atividades no dia a dia.

Por essa razão, a integração da equipe é fundamental para o alcance dos resultados definidos pela empresa. Para tanto, é imprescindível um bom planejamento, uma equipe alinhada, motivada e que tem confiança no seu líder. Um líder que atue com responsabilidade, respeito pelos seus liderados, dotado de informações e competências, além de autoconfiança e uma comunicação transparente e eficaz.

Conclusão

As empresas que buscam sobreviver num mercado tão competitivo, lançam um novo olhar para seu capital humano, hoje considerado o ponto mais relevante para o sucesso de uma organização. Posto isso, este estudo inicialmente procurou salientar a importância do desenvolvimento de pessoas dentro das organizações, com especial foco na formação e desenvolvimento de lideranças, e da análise dos efeitos produzidos nos resultados da SMR, indústria do setor automotivo, que investiu no treinamento e desenvolvimento de lideranças, num período de quatro anos.

A liderança democrática transformacional foi o estilo adotado na empresa SMR, devido ao seu caráter integrador. É considerada mais eficaz e que demonstrou ser de grande valor para a empresa. Sua implantação foi capaz de promover mudanças significativas e positivas nos resultados. Levando em consideração todos os aspectos de conteúdo descritos nesta tese, é evidente o porquê do crescimento contínuo dos números dos resultados da organização após o investimento no desenvolvimento de lideranças.

Pode-se comprovar os benefícios da atuação de lideranças no estabelecimento de equipes de trabalho motivadas, focadas na condução das atividades que visam o alcance das metas definidas pela empresa. Sendo estes números refletidos na organização como um todo, mas também, nos diferentes níveis e setores que a compõe. Conclui-se então, que os investimentos feitos em treinamento e cursos, bem como as parcerias realizadas, proporcionaram avanços na retomada do crescimento da empresa que até então, não havia apresentado um desempenho satisfatório desde sua chegada em 2011, sobretudo, no que tange a lucratividade.

No decorrer deste estudo científico, foi possível entender a importância que um líder tem dentro de um ambiente organizacional. Pois são os líderes que tem o papel de atuarem como agentes da mudança da empresa, sendo eles conhecedores da gestão empresarial e atuando como mediadores e resolvendo conflitos, estabelecendo um ambiente favorável e produtivo para a sua equipe.

Por meio da análise dos dados apresentados, ficou evidente que conforme o investimento com treinamento de líderes e desenvolvimento de suas competências foi aumentando, alguns talentos foram se destacando e apresentando os resultados que a empresa busca, como o engajamento, e, maior também foi o índice de produção, vendas e lucratividade. Pode se

observar também que houve uma redução na taxa de “refugo”, gerando uma menor taxa de sucata, a esse fato, pode-se dizer que a empresa caminha para a sustentabilidade, quando trabalha para reduzir, a quantidade de lixo produzida por ela.

Concluiu-se também que com maior interação e um melhor canal de comunicação, entre líderes e sua equipe, houve um aumento motivacional, elevando o índice de engajamento pessoal. O estudo demonstrou ainda que a percepção da maioria dos colaboradores em relação às lideranças é de confiança, e compreenderam a importância da atuação da liderança na condução dos processos e atividades. Os colaboradores se mostram satisfeitos com o tratamento que recebem de seus líderes, agindo eles, com respeito e dispostos a ouvir sua equipe, incluindo-os no planejamento e decisões.

Quanto à liderança, sua atuação é democrática e transformacional, uma vez que depois de desenvolverem suas habilidades e competências através de treinamento, foram capazes de agir para mudar uma realidade onde os resultados, sobretudo o financeiro, era insatisfatório, para uma evolução nos diversos aspectos e setores da empresa que apresentam melhora contínua no decorrer do período estudado, incluindo o clima organizacional.

Sendo assim, podemos concluir que quanto maior interação e satisfação entre equipe e empresa, maior é a dedicação e, conseqüentemente, os resultados produtivos e financeiros.

Conclui-se, por fim, que tanto o objetivo geral, quanto os específicos, foram atendidos conforme o proposto, de forma a incentivar ainda mais empresas a investirem em seus líderes. E apesar dos bons resultados apresentados, mais estudos específicos na área correlacionando liderança e motivação com melhor performance de trabalho, poderiam ser explorados em trabalhos futuros.

Experiência Adquirida

Uma das especificidades que um estudo desta natureza me permitiu compreender é que de fato o capital humano forma o principal ativo de uma organização. Sendo assim, é preciso sempre investir em formação continuada, treinamentos, cursos e atualizações do corpo funcional, se o que se pretende, enquanto empresa, é crescer e manter-se competitiva, produtiva e relevante no mercado. Sobretudo, diante da crise econômica mundial que estamos atravessando, nos vemos obrigados a pensar sobre outras fontes de vantagem competitiva para além dos custos,

nomeadamente a qualidade e a inovação, dos produtos e serviços ofertados, que possam conduzir as empresas a uma posição dominante.

Por outro lado, numa época de competição particularmente intensa, o presente estudo, permitiu perceber a importância que assume a liderança na gestão das equipes. Pois constroi efetivamente equipes motivadas e capacitadas. A aquisição das informações deste estudo provocou uma mudança no meu estado anômalo do conhecimento, outrora engessado pela rigidez (herança da era industrial) que o cargo “parecia” exigir. Conhecimento que posteriormente origina inovações gerenciais, que se convertem em vantagens competitivas para as empresas, o que lhes permite ser presença atuante num ambiente caótico e turbulento, guiado pela competição acirrada, muitas vezes desleal, com que hoje o mercado corporativo global se debate.

Através da realização deste estudo, recomenda-se às empresas que realizem um plano de implantação de política de valorização do capital humano, além de estimularem a aprendizagem contínua, sem que isso seja uma imposição, mas que seja parte do processo de desenvolvimento, nesse caminho também é importante rever e atualizar os planos de cargos, carreiras e salários.

Para futuras investigações sugere-se estudos que objetivem explicar as razões pelas quais muitas organizações resistem em abandonar as ideologias oriundas da era industrial e quais as implicações de manter essa forma de atuação.

Sugere-se também ampliar o raio de estudo, incluindo outras unidades da corporação, com vistas a identificar as diferentes formas de atuação das lideranças e se estão alcançando resultados positivos junto às equipes, bem como, idealizar e implantar políticas de desenvolvimento de pessoas que se estendam em rede para toda a família SMR.

Limitações

Evidentemente, os resultados apresentados neste estudo reproduzem as limitações inerentes ao estudo reduzido em termos de tamanho da amostra (194 colaboradores) e os resultados da situação específica da unidade da empresa SMR, situada em Jaguariúna. No entanto, a constatação de ganhos materiais e imateriais com o investimento no desenvolvimento de lideranças são indicações de que o estudo se ampara em bases sólidas e, dessa forma, demonstra sua importância ao corroborar com o disposto na revisão de literatura.

Cabe ressaltar que os resultados aqui encontrados não podem ser generalizados para qualquer corpo funcional ou qualquer tipo de empresa, sendo que todos os envolvidos atuavam na mesma unidade, e os resultados apresentados são referentes à mesma. Ainda que se possa recomendar com veemência, a criação de políticas para o desenvolvimento do capital humano nos mais diferentes ramos de atuação das empresas, que possam efetivamente melhorar o desempenho de suas equipes.

No que tange à coleta de dados, devido a limitações de tempo e logística de pesquisa, a percepção dos colaboradores foi inquirida em um determinado momento, acredita-se que para ampliar a relevância do estudo, seria importante colher evidências em períodos diferentes e acompanhar a evolução dessas percepções com o passar do tempo. Uma vez que, a tendência de todo movimento é ter momentos de inconstância com altos e baixos.

Por fim, outra das limitações esteve relacionada com a impossibilidade de observar “in loco” as interações liderança e colaboradores durante todo o desenvolvimento do estudo e, portanto, as conseqüentes particularidades de problemas, ideias e técnicas que poderiam resultar desta mesma interação.

Referências

- ANFAVEA. (2018). *Anuário da Indústria Automobilística Brasileira*. Recuperado de: <http://www.anfavea.com.br/anuarios.html>.
- Araujo, F. J. de. (2017). *A importância da liderança e sua influência no clima organizacional—um estudo a partir da percepção dos colaboradores de um Instituto Federal Brasileiro*. Recuperado de: https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/10475/1/DM_FábioAraújo_2017.pdf.
- Bass, B. M. e Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Bennis, W. G., Nanus, B. (1985). *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Habra.
- Boaventura, N. Da C. F. (2016). *Estilos de liderança adotados nas PME*. (Dissertação) Mestrado em Ciências Empresariais. Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal. Recuperado de: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17288/1/Tese%20Final%20Retificada%20Nelma%20Boaventura...1.pdf>.
- Bonome, J. B. V. (2008). *Introdução à Administração*. Curitiba: IESDE Brasil S.A.
- Carmo, H. e Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-aprendizagem*, Universidade Aberta, Lisboa.
- Chiavenato, I. (1992). *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução a teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2007). *Administração teoria, processo e prática*. (4ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (4ª ed.) Barueri: Manole.
- Correia, R., Mainardes, E. W., & Lourenço, L. (2010). A liderança transformacional como factor de desenvolvimento na gestão pela qualidade total: criatividade, inovação, confiança e trabalho em equipe. *Revista de Gestão Industrial (Ponta Grossa)*, / 6(01), 239-268. Recuperado de: <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/535>.
- De Pree, M. (1989). *Liderar é uma arte*. São Paulo: Best Seller.
- Deus, C. A. M. De. (2022). *Relação entre estilos de liderança e desempenho dos colaboradores*. (Dissertação) Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Organizações. Centro Universitário do Instituto de Educação Superior de Brasília, Brasília. Recuperado de: [https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/.](https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/)

- Ferreira, P. I. (2013) *Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho*. LTC Editora.
- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. In. Harvard Business Review Press, Boston: *HBR'S 10 must reads on leadership* (pp. 23-34). Recuperado de: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53857339/HBRs_10_Must_Reads_on_Leadership_2011-libre.pdf?1500031792=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLeadership_For_the_exclusive_use_of_E_CL.pdf&Expires=1691890307&Signature=c0S7qDpMiCt9WGxnWDjrQEW71Ih4F6nL49JVE135FaWDgo0Ax1vaq5aYZ6eDfDJRc1uYDtCSI7XTHKZ~KOvVPYrETPxil4Z8nBtfm9wp80Oc8X5Y~K1z4sZ7UapDDRxsF-WzwGK0cis0ayFan-SSwlxaf8wxgExhLwE362anPRopwObhtRJvuW1P-O46vOXajBV0s8jswdZz5lH-Hmkh3-J9OfsaL~6A--9JrHbzjqQCFsUmwJLPan-3UCRB4zD7eCBZvv6GinPMSLOxYekLI9O36wbzwTAidwnWn4clDxUwU~RcjJOLz1c4CEf4UtgMaBRtpdWHCQtfwNnhBNgRpw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=26.
- Lacombe, F., Heilborn, G. (2008). Liderança e cultura organizacional. In. Saraiva, São Paulo: *Administração princípios e tendências* (pp. 347-366). Recuperado de: <https://atualiza.aciaraxa.com.br/ADMArquivo/arquivos/arquivo/administra%C3%A7%C3%A3o%20princ%C3%ADpios%20e%20tend%C3%Aancias.%20pdf.pdf>.
- Lucinda, M. A. (2016). *Análise e Melhoria de Processos - Uma Abordagem Prática para Micro e Pequenas Empresas*. Simplíssimo Livros Ltda.
- Maia, S. B. P., Salgado, A. M. P., Muniz Junior, J. (2017). *Estudos de liderança transformacional no setor automotivo: uma lacuna para pesquisas*. Recuperado de: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_241_396_34485.pdf.
- Marques, E. S., Silva, L. O., Estender, A. C., Nery, S., Bock, C. P. (2013). A importância do desenvolvimento da liderança. In. *10º Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. 8 p. Resende, Rio de Janeiro/Brasil. Recuperado de: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/651889.pdf>.
- Marques, J. A. V. C., Carneiro Junior, J. B. A., Kuhl, C. A. (2008). *Análise Financeira das Empresas*. Rio de Janeiro: Freitas Bastos.
- Marras, J. P. (2010). *Gestão Estratégica de Pessoas: conceitos e tendências*. (4ª ed.). São Paulo: Saraiva.
- Maximiano, A. (2000). *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. São Paulo: Atlas.
- Maxwell, J. C. (2011). *O Livro de Ouro da Liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu da vida*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil.
- Paiva, V. (2001). *Sobre o conceito de "Capital Humano"*. São Paulo. Recuperado de: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742001000200010&script=sci_arttext.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robles Junior, A. (1994). *Custos da qualidade: uma estratégia para competição global*. São Paulo: Atlas.
- Silva, L. S. C. (2018). *Gestão de pessoas em pequenas empresas*. (Monografia). Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA, Assis/SP. Recuperado de: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1411390936.pdf>.
- Tarski, A. (1977). *Introducción a la Lógica y a la Metodología de las Ciencias*. Investigación en Ciencias Sociales, Interamericana: México, D. F.
- TONET, Helena et al. (2009). *Desenvolvimento de equipes*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV.
- Vergara, S. C. (2006). *Projectos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: o processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Sílabo.