

# TOP SER HUMANO 2025 ABRH-RS

CATEGORIA: ORGANIZAÇÃO  
MODALIDADE: DESENVOLVIMENTO

**NOSSO JEITO FERTI DE LIDERAR:**  
Impulsionando a Jornada de Desenvolvimento  
das Lideranças do Grupo J2M



**NOSSO JEITO FERTI  
DE LIDERAR**

**Responsáveis:**

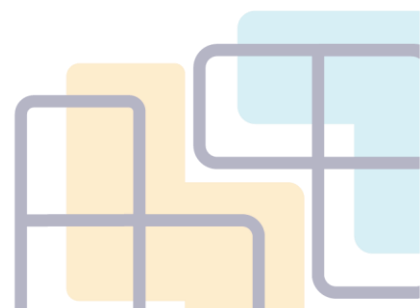
Haiane Scopel Rodrigues, Maria Alzira Torela Carboni e Milena Grando Martins.

Passo Fundo, maio de 2025.

## ÍNDICE

### SINOPSE

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>4</b>
<b>DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Justificativa</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Referencial teórico</b> .....	<b>5</b>
<b>3. Objetivo do case</b> .....	<b>7</b>
<b>3.1 Objetivo geral</b> .....	<b>7</b>
<b>3.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>7</b>
<b>4. Local</b> .....	<b>8</b>
<b>5. Público alvo</b> .....	<b>8</b>
<b>6. Ações realizadas</b> .....	<b>8</b>
<b>7. Metodologia</b> .....	<b>9</b>
<b>8. Continuidade do case</b> .....	<b>10</b>
<b>9. Orçamento</b> .....	<b>11</b>
<b>10. Resultados e indicadores</b> .....	<b>11</b>
<b>11. Impactos e benefícios</b> .....	<b>17</b>
<b>12. Avaliação</b> .....	<b>18</b>
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>18</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>18</b>
<b>INFORMAÇÃO DAS AUTORAS</b> .....	<b>20</b>



## SINOPSE

O programa Nosso Jeito Ferti de Liderar (NJFL) surgiu a partir da necessidade estratégica de fortalecer e desenvolver as lideranças do Grupo J2M. Essa demanda foi identificada durante o processo de planejamento estratégico da organização, que evidenciou a importância de preparar os líderes para os novos desafios do negócio.

A iniciativa foi estruturada em uma trilha formativa composta por 20 encontros realizados ao longo de dois anos, entre janeiro de 2023 e janeiro de 2025. Os encontros ocorreram mensalmente na sede do Grupo J2M, em Passo Fundo/RS. A programação integrou conteúdos técnicos e comportamentais, abordando o papel do líder como agente de transformação, alinhado à cultura organizacional e aos valores da empresa.

O público-alvo do programa foi composto por 15 líderes, dos quais 11 concluíram com êxito. Os principais resultados incluem o avanço estratégico das lideranças, maior segurança na tomada de decisões e melhor alinhamento entre discurso e prática. Isso refletiu na melhora do clima organizacional e no desempenho das equipes, com líderes mais engajados, comunicação clara e ambientes mais produtivos. Para mais informações sobre a iniciativa ou eventuais trocas de experiências, estamos à disposição pelo e-mail: [rh@grupoj2m.com.br](mailto:rh@grupoj2m.com.br).



## INTRODUÇÃO

O Grupo J2M é composto por três unidades de negócio: a FertiSystem, especializada em tecnologias para otimização do plantio, a Martins Agronegócios, com atuação na avicultura, agricultura e cultivo de cítricos, e a Solve, referência em manufatura aditiva com soluções plásticas inovadoras. A cultura organizacional priorizava a promoção de colaboradores à liderança com base em desempenho técnico, sem a devida preparação para os desafios de gestão de pessoas. Visto que, tecnicamente, as lideranças estavam qualificadas, mas não possuíam as habilidades necessárias para liderar pessoas, essa prática resultava em dificuldades na condução de equipes, na mediação de conflitos e no desenvolvimento dos profissionais liderados.

Atualmente, o papel da liderança é essencial nas organizações, pois influencia diretamente o alcance de resultados estratégicos, o desenvolvimento das equipes e o fortalecimento da cultura organizacional (Vieira; Palacios, 2023). Para um ambiente de trabalho saudável, é essencial que líderes pratiquem boa comunicação, feedbacks e reconhecimento. Investir em capacitação garante lideranças mais preparadas e engajadas (Lima; Macena, 2023).

Uma revisão da literatura evidenciou a importância do gestor nos processos de mudança organizacional, especialmente por sua capacidade de promover um ambiente colaborativo e inovador. Comunicação, reconhecimento e empatia são pilares para um clima positivo, e liderar com clareza e assertividade fortalece a



confiança e a valorização das equipes (Vasconcelos, 2024). Diante desse cenário, o programa Nosso Jeito Ferti de Liderar (NJFL) foi desenvolvido como uma estratégia para qualificar as lideranças em atuação, alinhado ao planejamento estratégico.

## DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

### 1. Justificativa

O programa NJFL surgiu da necessidade estratégica de desenvolver as lideranças do Grupo J2M diante de um cenário de crescimento e transformação. Alinhado ao objetivo de *Promover lideranças fortes e um modelo de gestão inspiradora*. O case se justifica por integrar teoria e prática, com foco no desenvolvimento técnico e comportamental, impactando diretamente a gestão de pessoas e os resultados da organização.

### 2. Referencial teórico

A gestão de pessoas passou de uma função operacional para um papel estratégico, alinhando práticas de recursos humanos à cultura e aos objetivos da empresa, com foco no desenvolvimento humano como diferencial competitivo e na sustentabilidade dos resultados (Karpinski, 2021). O desenvolvimento humano é um fator essencial para o crescimento das organizações, pois ao investir no capital



humano, além de aprimorar o desempenho individual, fortalece-se a competitividade e a sustentabilidade organizacional (Vicente, 2023).

Segundo Chiavenato (2020, p. 168), a liderança envolve orientar pessoas, definir metas, avaliar desempenho e oferecer feedback contínuo. O líder deve influenciar sua equipe para alcançar os objetivos da organização. Por isso, é essencial investir no desenvolvimento de competências transformacionais que aumentem a eficácia das equipes (Pessoa et al., 2018).

A cultura organizacional é formada por princípios e hábitos coletivos que influenciam atitudes, decisões e desempenho. Para Schein (2010), ela se manifesta em camadas, desde elementos visíveis ao inconsciente, sendo os líderes os principais responsáveis por sua consolidação. A cultura reflete-se nas práticas de gestão adotadas pelos líderes setoriais, moldando comportamentos, decisões e formas de liderança ao longo da estrutura organizacional (Dullius, 2022).

Segundo o FESA Group (2025), a qualificação contínua dos líderes é essencial para acompanharem as transformações do mercado e das organizações. Trilhas de desenvolvimento têm o objetivo de desenvolver competências e habilidades específicas, garantindo que a evolução dos gestores esteja em sintonia com as demandas estratégicas da empresa. Pesquisas indicam que o alinhamento entre liderança, cultura e estrutura é essencial para o sucesso estratégico, pois a comunicação e postura dos líderes impactam o engajamento dos colaboradores (Silva; Moraes, 2019). Assim, Investir no desenvolvimento das lideranças fortalece a cultura e garante a execução da estratégia na prática. Com as mudanças na gestão



de pessoas e a importância da liderança, é essencial medir os impactos do desenvolvimento humano por meio de indicadores qualitativos e quantitativos, como clima, engajamento, produtividade e turnover.

### **3. Objetivo do case**

Apresentar a construção e os resultados do programa NJFL, desenvolvido para fortalecer as lideranças do Grupo J2M, alinhando comportamento, cultura e estratégia por meio de capacitações teóricas e práticas voltada às lideranças, buscando aprimorar a gestão de pessoas, o engajamento das equipes e a performance dos resultados.

#### **3.1 Objetivo geral**

Descrever a prática adotada no programa NJFL, com o propósito de capacitar as lideranças do Grupo J2M, promovendo uma atuação mais estratégica, alinhada à cultura organizacional, aos valores da empresa e às diretrizes definidas no planejamento corporativo.

#### **3.2 Objetivos específicos**



- Promover o desenvolvimento das lideranças por meio de uma trilha formativa com conteúdos teóricos e práticos, focada em competências técnicas e comportamentais essenciais ao cargo;
- Estabelecer um padrão consistente de atuação entre os líderes, garantindo uniformidade no estilo de liderança e alinhamento com a identidade organizacional;
- Incentivar a tomada de decisões pautadas nos valores e princípios da empresa, reforçando a cultura organizacional como base para a gestão de pessoas e resultados.

#### **4. Local**

Empresa Grupo J2M localizada no município de Passo Fundo, no estado do Rio Grande do Sul.

#### **5. Público alvo**

O programa NJFL teve início com a participação de 15 líderes e foi concluído por 11 deles, alcançando aproximadamente 73% do público-alvo inicialmente previsto.

#### **6. Ações realizadas**



Foram implementadas ações estruturadas para capacitar lideranças por meio de uma trilha formativa com conteúdos técnicos e comportamentais, promovendo desenvolvimento contínuo, melhoria do clima interno e fortalecimento das equipes, impactando engajamento e produtividade. Também foi adotado um sistema de acompanhamento com avaliações, feedbacks e monitoramento diário, garantindo a sustentabilidade e evolução dos resultados, alinhados aos objetivos estratégicos do Grupo J2M e ao compromisso com impacto positivo a longo prazo.

## **7. Metodologia**

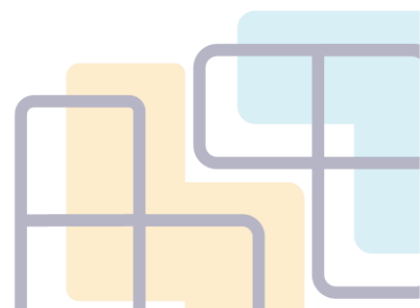
A metodologia do programa NJFL foi organizada em uma trilha formativa de 20 encontros ao longo de dois anos. Iniciou-se com um diagnóstico para identificar necessidades e desafios das lideranças, seguido do planejamento de conteúdos alinhados à cultura, aos valores e aos objetivos estratégicos do Grupo J2M. Os encontros mensais utilizaram metodologias participativas e atividades práticas, incentivando a aplicação dos aprendizados no dia a dia. O acompanhamento dos participantes foi realizado por gestores diretos, com feedbacks e ferramentas de monitoramento, garantindo a evolução contínua e a aplicação prática dos conteúdos. A integração com desafios reais da operação assegurou a relevância do programa. As temáticas abordadas incluíram: Abertura: Nosso Jeito Ferti de Liderar, Autoconhecimento, Confiança, Linha do Tempo, Comprometimento, Postura de Liderança, Propósito, Trabalho em Equipe, Negociação e Gerenciamento de Conflitos,



Gestão Orçamentária, Gestão da Qualidade, Novas Perspectivas do Negócio, Feedback, Gestão de Projetos, Tecnologia da Informação, Programa Inspirar, Segurança do Trabalho, Legislação Trabalhista, Desvendando a Geração Z e Encerramento do Programa.

## **8. Continuidade do case**

A continuidade do programa NJFL será assegurada por meio da participação constante dos líderes em novas ações de desenvolvimento, promovendo a atualização e o aprimoramento contínuo. Um exemplo dessa evolução é a participação de algumas lideranças no programa FertiFury, iniciativa voltada ao aprofundamento de ferramentas técnicas e práticas aplicadas à rotina operacional. Além disso, as lideranças diretas mantêm o acompanhamento próximo das equipes, com avaliações regulares, observações diárias e feedbacks construtivos. Com essa combinação, o Grupo J2M fortalece a sustentabilidade do programa, garantindo a evolução contínua das lideranças e a manutenção de um ambiente de trabalho saudável, produtivo e alinhado à cultura organizacional.



## 9. Orçamento

Tabela 1: Orçamento

Ação	Investimento
Coffee Break	R\$ 2.800,00
Camisetas	R\$ 392,00
Kit do Programa	R\$ 509,54
Consultores	R\$ 11.490,00
Presente de encerramento	R\$ 451,10
Horas de trabalho dedicada ao treinamento	R\$ 50.120,38
<b>Total:</b>	<b>R\$ 65.763,02</b>

Fonte: Relatórios Grupo J2M.

## 10. Resultados e indicadores

A avaliação de resultados do programa NJFL foi realizada com base em indicadores quantitativos e qualitativos, coletados entre janeiro de 2023 e janeiro de 2025, abrangendo os 15 líderes participantes da trilha formativa.

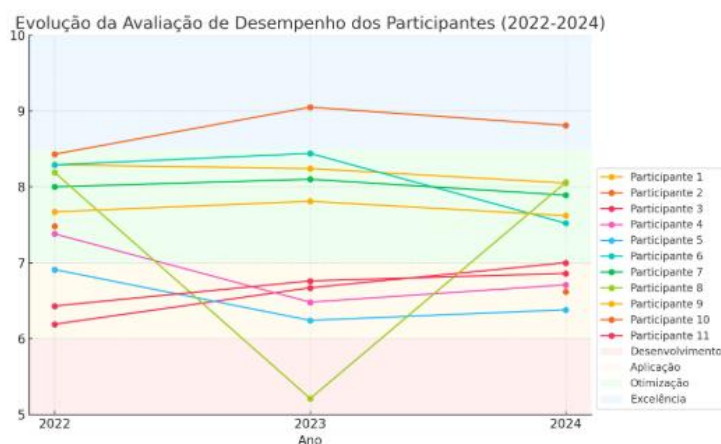
**Avaliação de desempenho dos líderes:** Uma das estratégias adotadas para acompanhar a evolução das lideranças participantes do programa NJFL foi a Avaliação de Desempenho, realizada anualmente com base no modelo de Liderança Situacional. Esse modelo classifica a performance em quatro estágios: Desenvolvimento, Aplicação, Otimização e Excelência. Desenvolvimento (0–6): fase inicial, requer acompanhamento próximo. Aplicação (6–7): domina tecnicamente e executa conforme orientações. Otimização (7–8,5): executa com qualidade e contribui



com melhorias contínuas. Excelência (8,5–10): é referência nas competências, com alto desempenho.

A análise dos resultados de 2022 a 2024 evidencia progressos significativos:

Gráfico 1



Fonte: Relatórios Grupo J2M.

A análise da evolução dos líderes revelou trajetórias diversas, alguns se mantiveram estáveis na Otimização, com notas próximas ou acima de 8,0, outros oscilaram entre estágios por fatores contextuais, mas com bom desempenho. Destaca-se um líder que evoluiu de Aplicação para Otimização em três anos, com aumento de quase um ponto, e outro que atingiu Excelência em 2023, retornando à Otimização em 2024, mantendo alto desempenho.

**Feedbacks dos gestores diretos:** No programa NJFL, os gestores diretos tiveram papel essencial no acompanhamento prático e no desenvolvimento das lideranças. Feedbacks registrados na plataforma Umentor evidenciam crescimento

individual, mudanças na gestão e impacto nos resultados das equipes. A seguir, alguns exemplos desse impacto:

**Feedback 1:** (Janeiro/2024) *O participante 1, está com o PDI bem encaminhado, mostrando dedicação e alinhamento com os objetivos traçados. Durante a conversa, ficou evidente o avanço que ele conseguiu trazer para a organização do setor, que agora está mais limpo e bem estruturado. Esse esforço gerou impactos superpositivos, como mais engajamento da equipe, um ambiente de trabalho melhor e um aumento na produtividade.*

**Feedback 2:** (Abril/2024) *Feita conversa periódica com o colaborador onde foram tratados diversos assuntos: Foi repassado ao colaborador o elogio feito pelo nosso Cliente TKE, com respeito à construção dos PTPs criados pelo participante 2 há mais de 6 anos. O colaborador já está trabalhando em várias frentes para minimizar as diferenças. Demonstrou preocupação com a Qualidade das peças produzidas X descarte das peças ruins.*

**Feedback 3:** (Fevereiro/2025). *O feedback com o participante 3, destacou sua evolução na condução da equipe, que retomou o ritmo esperado após as férias de forma muito mais ágil. Esse resultado está diretamente ligado à sua comunicação mais clara e transparente sobre as expectativas, metas e responsabilidades da equipe, o que tem gerado maior alinhamento e eficiência no setor. Além disso, vêm sendo propostos desafios mais focados na gestão, com o objetivo de fortalecer sua atuação como líder.*

**Feedback 4:** (Abril/2025): *No retorno de férias de participante 4, tivemos uma conversa bastante positiva e produtiva. Foi reconhecido o excelente trabalho que ela fez antes de sair, deixando a equipe muito bem treinada e preparada, o que ficou evidente pela forma como o setor se comportou durante sua ausência. Esse preparo é um mérito dela e demonstra claramente seu comprometimento e liderança.*

**Clima organizacional:** Outro dado relevante refere-se aos resultados obtidos nas pesquisas internas de clima organizacional, que evidenciaram uma melhora significativa na satisfação dos colaboradores em relação às lideranças. No gráfico a seguir, apresentamos a evolução desses indicadores no período de 2020 a 2024. Este bloco avaliativo contemplou aspectos fundamentais para a atuação dos líderes, como: Mapa de Competências, Orientações sobre as Atividades, Feedback, Reconhecimento Verbal, Igualdade e Exemplo.



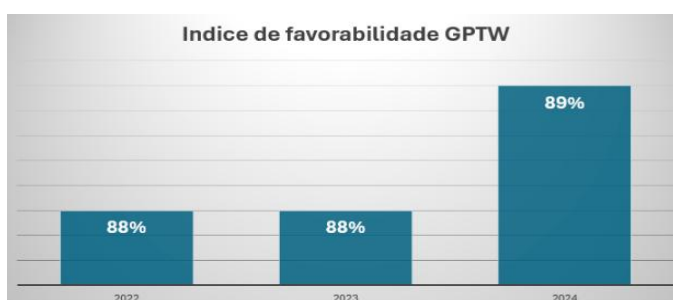
Gráfico 2



Fonte: Relatórios Grupo J2M.

Na pesquisa de clima externa Great Place To Work (GPTW), houve avanços na percepção dos colaboradores sobre as lideranças, principalmente em credibilidade e respeito. A avaliação classifica a empresa no Estágio 4 – O Bom Líder, indicando práticas sólidas de gestão e vínculo fortalecido entre líderes e equipes.

Gráfico 3



Fonte: Relatórios Grupo J2M.

**Relatos dos participantes:** Os depoimentos dos líderes participantes reforçam a efetividade do programa NJFL, evidenciando impactos relevantes tanto no campo pessoal quanto no profissional. A seguir, destacam-se alguns relatos:

## **Desenvolvimento pessoal e autoconhecimento**

O NJFL foi um divisor de águas pra mim. Me ajudou muito na vida pessoal e também me fez crescer como líder. Hoje, consigo olhar pra dentro da minha casa com outros olhos, valorizar mais a convivência com a família e curtir melhor os momentos do dia a dia com eles. Tudo isso me ajudou no autoconhecimento. Sempre buscando crescer e me desenvolver (Estevão, 2025).

## **Fortalecimento da comunicação e da liderança humanizada**

As principais mudanças no dia a dia foram a abertura com a equipe, ser mais ouvinte e dar voz a todos. Isso faz com que os colaboradores se sintam pertencentes e importantes. Também passei a aplicar feedbacks individuais com mais frequência, o que manteve a proximidade e o alinhamento do time (Luis Eduardo, 2025).

Hoje me sinto muito mais segura e habituada com as atividades de gestão. Desenvolvi uma postura de liderança. Sei quando e onde preciso ser mais séria, mas também valorizo o bom humor e o ambiente leve. Minha comunicação ficou mais clara e assertiva, e passei a delegar com mais confiança (Maria Elizabeth, 2025).

## **Mudança de postura profissional e visão sistêmica**

Já estive do outro lado, lá na linha de montagem, e agora, como líder de produção, consigo entender melhor os dois lados da história. Isso fez toda a diferença na forma como lido com a equipe. Aprendi a resolver conflitos, tomar decisões com mais clareza e até usar ferramentas novas pra facilitar a rotina (Estevão, 2025).

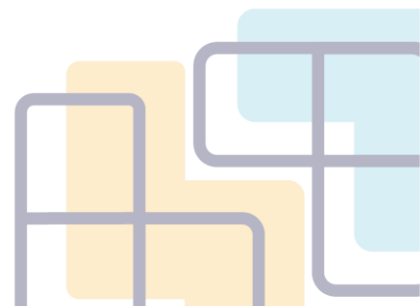
A principal mudança na minha percepção é a questão de me colocar também no lugar do time, entender as necessidades de todas as óticas. Ter uma visão mais sistêmica faz com que o ambiente fique mais leve e os colegas confiem mais na liderança (Luis Eduardo, 2025).

## **Impacto na equipe e na entrega de resultados**

Ao longo do programa, percebi uma grande evolução no comportamento da equipe. Estão mais confiantes, tomam iniciativa com autonomia e sabem quando pedir apoio. Há mais união, mais disposição em enfrentar desafios juntos. Estamos mais eficientes, comprometidos com a excelência e focados em alcançar as metas da empresa (Maria Elizabeth, 2025).

## **Ampliação da visão estratégica e liderança consciente**

O NJFL proporcionou aprendizados significativos para minha atuação como líder e para o desenvolvimento da minha equipe. A troca de experiências entre os líderes foi extremamente enriquecedora, ampliando a visão estratégica



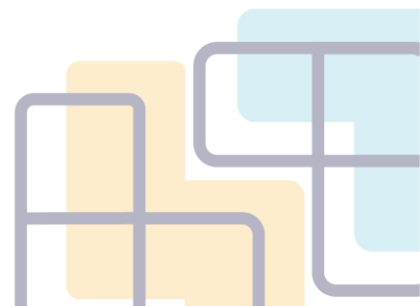
sobre gestão de pessoas. Além disso, o conteúdo abordado reforçou a importância de buscar constantemente o alto desempenho do time, por meio de uma liderança mais consciente, inspiradora e voltada para resultados sustentáveis. Desenvolvi uma perspectiva mais refinada sobre como potencializar talentos, promover o engajamento e estimular a autonomia da equipe (Carlos André, 2025).

### **Visão da liderança direta**

Acredito que o NJFL foi, até agora, o programa mais bem estruturado que a empresa fez pra desenvolver lideranças. Os temas, a frequência dos encontros e as dinâmicas foram muito bem pensados e fizeram muita diferença. O primeiro impacto que percebi foi no fortalecimento da confiança, respeito e admiração entre os participantes. Logo no começo, quando foram estimulados a compartilhar suas histórias, desafios e vivências, a equipe se conectou de uma forma muito forte. Isso gerou mais empatia, mais proximidade. Depois disso, os conteúdos técnicos vieram na medida certa e, o mais importante, com aplicação prática no dia a dia. Na prática, isso facilitou muito meu trabalho como gestor. Meus líderes hoje estão bem mais abertos, trocando mais ideias entre eles, se comunicando de forma mais direta e clara, e muito menos dependentes de mim nas decisões do dia a dia. Sem dúvida, foi um programa que fez diferença real, tanto no desenvolvimento das pessoas quanto no clima e nos resultados dos setores (Mateus, 2025).

**Participação e adesão do programa:** O programa NJFL teve início com 15 líderes participantes. Ao longo do processo formativo e do acompanhamento contínuo conduzido pelos gestores diretos, foram realizados ajustes na composição da turma. Três participantes foram descontinuados por não apresentarem desempenho alinhado aos comportamentos esperados, conforme a cultura e os valores do Grupo J2M, sendo, conseqüentemente, desligados da empresa. Além disso, uma participante solicitou desligamento em razão de mudança de cidade e de uma nova oportunidade profissional. Com isso, o grupo foi consolidado com 11 participantes que permaneceram até a conclusão do programa, resultando em uma taxa de fidelização de 73% na formação.

**Reconhecimento das lideranças:** Desde 2022, o Grupo J2M incorporou à sua cultura a valorização de líderes e colaboradores que se destacam ao longo do



ano, com homenagens e premiações durante a festa de confraternização anual, que também envolve os familiares. Em 2023, uma liderança da área Comercial, participante do programa NJFL, foi reconhecida como destaque do ano. Em 2024, o reconhecimento foi para outro participante do programa, da Assistência Técnica. Essas premiações evidenciam os impactos positivos da formação e validam sua efetividade no desenvolvimento de lideranças.

## **11. Impactos e benefícios**

O programa gerou impactos significativos, como a melhoria da performance dos líderes, que evoluíram para estágios mais avançados, com maior domínio técnico e comportamental. Houve também fortalecimento da gestão prática, evidenciado por feedbacks que apontam avanços na organização dos setores, comunicação mais clara, aumento do engajamento e da produtividade das equipes. O clima organizacional foi aprimorado, com maior satisfação dos colaboradores em relação às lideranças, especialmente nos aspectos de credibilidade, respeito e reconhecimento, conforme apontado por pesquisas internas e externas (GPTW). No âmbito individual, os participantes relataram desenvolvimento pessoal e profissional, com ganhos em autoconhecimento, liderança humanizada, visão sistêmica e tomada de decisão. A taxa de permanência de 73% demonstra o engajamento dos líderes e a redução da rotatividade. Por fim, a valorização e o reconhecimento por meio de premiações em eventos internos reforçaram a motivação e confirmaram a efetividade do programa.



## 12. Avaliação

A avaliação deste case considerou resultados qualitativos e descritivos entre janeiro de 2023 e janeiro de 2025, com a participação de 15 líderes operacionais. Foram utilizados indicadores internos, feedbacks contínuos, observação sistemática e relatos dos participantes para mensurar o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, alinhadas à cultura e aos objetivos estratégicos do grupo.

## CONCLUSÃO

O programa Nosso Jeito Ferti de Liderar consolidou-se como iniciativa estratégica no Grupo J2M, promovendo avanços no desempenho, postura profissional e maturidade das lideranças. Os resultados mostraram evolução nas avaliações de desempenho e maior engajamento das equipes, devido ao acompanhamento dos gestores e feedbacks contínuos. As melhorias identificadas nas pesquisas de clima reforçam os impactos positivos do programa, com relatos destacando o fortalecimento da liderança humanizada, comunicação e visão sistêmica, favorecendo ambientes colaborativos e produtivos.

A adesão e o reconhecimento das lideranças validam a efetividade da formação, alinhada à cultura e valores da empresa. Investir no desenvolvimento técnico e comportamental é um diferencial estratégico para a sustentabilidade do



negócio e o fortalecimento do clima. O programa alcançou os seus objetivos, formando lideranças eficientes e equipes mais satisfeitas e inspiradoras.

## BIBLIOGRAFIA

ANDRADE-VIEIRA, Rafaella; PUENTE-PALÁCIOS, Katia. O impacto da liderança nos comportamentos de aprendizagem das equipes de trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 39, e39509, 2023. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ptp/a/PNhr6fjkmcfqWKDM5DrGnzL/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em: 11 maio 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020. Parte III – Aplicando pessoas, p. 168.

DULLIUS, Alexandre. *A cultura organizacional e sua influência nos processos de liderança*. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário Univates, Lajeado, RS, 2022. Disponível em:

<https://www.univates.br/bduserver/api/core/bitstreams/0c746b58-56b4-4711-baed-56270a7c3791/content>. Acesso em: 15 maio 2025.

FESA GROUP. *Trilha de desenvolvimento para líderes: por que investir?*. Disponível em: <https://fesagroup.com/blog/trilha-de-desenvolvimento-para-lideres/>. Acesso em: 15 maio 2025.

KARPINSKI, Eduardo. *A gestão estratégica de pessoas: um estudo sobre práticas e competências desenvolvidas no contexto de mudança cultural em uma organização pública*. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2021. Disponível em:

<https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/bitstream/handle/1884/77693/R%20-%20E%20-%20EDUARDO%20KARPINSKI.pdf>. Acesso em: 11 maio 2025.

LIMA, Caroline; MACENA, Lays. Estilos de liderança, gestão de equipe e seu impacto na motivação e desempenho dos colaboradores. *Anais do CONIC-Semesp*, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://www.conic-semesp.org.br/anais/files/2023/trabalho-1000010085.pdf>. Acesso em: 05 maio 2025.

PESSOA, Carina; DIMAS, Isabel; LOURENÇO, Paulo; REBELO, Teresa. Liderança transformacional e a eficácia grupal: o papel mediador dos comportamentos de suporte. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, Campinas, v. 35, n. 1, p. 1–10, jan./mar. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/estpsi/a/Y64Ks7tcPtqy4XFDPJ6Wp3J/>. Acesso em: 07 maio 2025.



SCHEIN, Edgar H. *Cultura organizacional e liderança*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, M. F.; MORAES, T. M. *A influência da liderança e da cultura organizacional na implantação do planejamento estratégico*. *Revista Brasileira de Gestão*, v. 16, n. 1, p. 45–61, 2019. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/jFSwbjvrkHd9tn4fDkhVMkD/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em: 15 maio 2025.

VASCONCELOS, Gicellia de Paula. *Cultura organizacional e a importância da liderança: uma análise do papel do gestor na administração pública*. 2024. Artigo (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública – EaD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, Porto Velho, 2024. Disponível em:

<https://repositorio.ifro.edu.br/items/4254d129-6a6b-40a2-97de-f765705c5985>.

Acesso em: 11 maio 2025.

VICENTE, Beatriz. *A importância do desenvolvimento humano nas organizações*. *Academia.edu*, 2023. Disponível em: <https://www.academia.edu/98042611/>. Acesso em: 11 maio 2025.

## INFORMAÇÃO DAS AUTORAS

**Haiane Scopel Rodrigues:** Analista de Gente & Gestão, psicóloga com cinco anos de experiência na área. Pós-graduada em Psicologia Organizacional e cursando Gestão de Pessoas (PUC-PR). Atua no Grupo J2M desde 2022.

**Maria Alzira Torela Carboni:** Gerente de Gente & Gestão com 13 anos de experiência. Graduada em RH, pós-graduada em Liderança e Comportamento Organizacional. Cursa Administração e atua no Grupo J2M desde 2022.

**Milena Grandó Martins:** Graduada em Psicologia, especialista em Gestão Estratégica de Pessoas (UPF). Atua há quatro anos como Analista de Gente & Gestão no Grupo J2M.

