

O Projeto de Trabalho aqui apresentado constitui um requisito para a atribuição do grau de Mestre em Liderança – Executivo pela Nova School of Business and Economics.

LIDERANÇAS OPERACIONAIS

– SERÁ CADA CASO UM CASO? -

TÂNIA MARIA DE JESUS MIGUEL DIMAS COSTA

Projeto de Trabalho realizado sob a orientação de:

Professora Doutora Filipa Rocha Rodrigues

28-09-2023

Agradecimentos

À família, sem o vosso apoio não teria conseguido tempo e cabeça para esta aventura. Menos jantares de partilha dos vossos dias na escola e no trabalho e menos passeios com o Baltito (cão mais lindo do mundo). Obrigada por estarem sempre aí!

Aos amigos, não andei a fugir de vocês. Obrigada por terem ficado à minha espera!

Aos entrevistados, obrigada pelo tempo e fantásticas partilhas. Este conteúdo é para vocês e para as pessoas que como vocês querem fazer da gestão de pessoas uma realidade!

Aos colegas de turma, maravilhosos parceiros de partilha de experiências em aula e fora de aula. Vocês são seres humanos incríveis!

Aos professores e assistentes, as aulas de 4h à noite depois de um dia intenso de trabalho passaram a voar. Brilhantes! Aprendi tanto!!

À Filipa Rodrigues – obrigada pela sugestão de fazer Estudos de Caso. E pela paciência de os rever. Foi uma excelente forma de trazer as aulas do meu Mestrado para a realidade das nossas empresas. Genial!

Resumo

Este trabalho apresenta três casos de estudo sobre Lideranças Operacionais. Realizaram-se entrevistas a profissionais de várias áreas e de vários setores e com funções em diferentes níveis hierárquicos. As perguntas incidiram no tipo de tarefas mais operacionais das suas empresas, nas práticas usadas para motivar os colaboradores e na descrição do líder operacional ideal. Como resultado, três estudos de caso são apresentados. O primeiro caso aborda o desafio da ambidextria organizacional numa empresa familiar. O segundo caso reflete sobre a dinâmica de equipas multiculturais. O terceiro caso identifica a tensão entre uma liderança focada nas pessoas e nos resultados.

Palavras-Chave: Liderança Operacional, Equipas, Ambidextria, Transformação, Paradoxos, Multicultura

1	Introdução	7
2	CASO 1 – NósGuardamos, Lda.....	10
2.1	Teaching Notes	13
2.1.1	Objetivos Pedagógicos:	13
2.1.2	Reflexões e Partilhas	13
2.1.2.1	Ambidextria Organizacional	14
2.1.2.2	Características das empresas Ambidextras	14
2.1.2.3	Ambidextria e Liderança Transformacional – Será uma boa dupla?.....	14
2.1.3	Recomendação de Perguntas	15
2.1.4	Pontos principais de discussão	15
3	CASO 2 – Falarmos todos em inglês não é suficiente?	16
3.1	Teaching Notes	18
3.1.1	Objetivos pedagógicos	18
3.1.2	Reflexão e Partilhas.....	18
3.1.3	Recomendação de Perguntas	19
3.1.4	Pontos principais de discussão	19
3.1.4.1	O Modelo de Desenvolvimento de Sensibilidade Intercultural	19
3.1.4.2	As 8 Dimensões da Comunicação Multicultural	19
4	CASO 3 – Pessoas primeiro! Sempre?	20
4.1	Teaching Notes	23

4.1.1	Objetivos pedagógicos	23
4.1.2	Reflexão e Partilhas.....	23
4.1.3	Recomendação de Perguntas	24
4.1.4	Pontos principais de discussão	24
4.1.4.1	Paradoxos da Liderança	25
5	ANEXOS	26
5.1	Caso 1	26
5.2	Caso 2	27
5.3	Caso 3	29
5.4	A construção dos casos.....	30
5.5	Estrutura dos Casos	31
5.5.1	Ficha Pedagógica do Caso 1 – NósGuardamos, Lda	31
5.5.2	Ficha Pedagógica do Caso 2 – Falarmos todos em inglês não é suficiente?.....	31
5.5.3	Ficha Pedagógica do Caso 3 – Pessoas primeiro! Sempre?	32
5.6	As Entrevistas – datas, funções e setores de negócio	32
5.7	Bibliografia e Leituras Recomendadas.....	33

Índice de Figuras e Tabelas

Figura 1 - Estrutura orgânica da NG	11
Figura 2 - Resultados do inquérito aos colaboradores da NG.....	12
Figura 3 -Modelo de Desenvolvimento de Sensibilidade Intercultural (resumido) - Milton Bennett	19
Tabela 1 – O que se passa nos diferentes níveis hierárquicos da NG sobre	12
Tabela 2 - Adaptado de "The Scope of the Ambidextrous Organization" (O'ReillyIII e Tushman 2004), pág 8.....	14
Tabela 3 - Componentes da Liderança Transformacional (Bass e Riggio 2010).....	14
Tabela 4 - Fases do modelo DMIS - Milton Bennett	19
Tabela 5 - Possíveis dimensões a explorar (ver tabela 7 em anexo)	19
Tabela 6 - Paradoxos na Liderança - Adaptado de (Cunha, et al. 2021).....	25
Tabela 7- As 8 Dimensões de Comunicação Multicultural, Adap The Culture Map, Erin Meyer - 2014.....	28
Tabela 8 - O processo de criação dos casos	30
Tabela 9 – Entrevistas realizadas	32

1 Introdução

Num mundo cada vez mais digital, como é que as teorias e práticas de liderança se aplicam a lideranças operacionais (ou supervisores) que gerem equipas com tarefas manuais rotineiras, por turnos e de geografias diferentes? Estudos realizados sobre lideranças operacionais (*line managers* e supervisores) revelam a importância desta posição no desenvolvimento e performance de equipas operacionais (MacNeil 2004).

Os Estudos de Caso são ferramentas de suporte à discussão e reflexão sobre situações reais. Esta reflexão será baseada em estudos, entrevistas e *frameworks* construídas para “Liderança” vista como um processo *genérico*. A discussão dos casos deverá levar à reflexão sobre o papel de líderes operacionais em 3 contextos diferentes: Ambidextria Organizacional, Comunicação Multicultural e Paradoxos Organizacionais. A ambidextria organizacional identifica o dilema entre manter a operação (e ser cada vez mais eficiente) e procurar inovação em simultâneo. A comunicação multicultural reflete o desafio da comunicação entre pessoas de diferentes origens geográficas e culturais. Já os paradoxos organizacionais representam elementos que em conjunto geram tensão e conflito às lideranças operacionais.

Estes estudos de caso visam responder à questão de investigação: como se aplicam nos níveis mais operacionais em negócios/atividades ainda suportadas pelo trabalho humano? (distribuição, restauração, hotelaria, supermercados, entregas ao domicílio, reparação e manutenção de equipamentos, programação, transportes de pessoas e produtos, produção agrícola,...). Realizaram-se 10 entrevistas a profissionais de várias áreas e setores e com funções em diferentes níveis hierárquicos. As entrevistas incidiram no tipo de trabalhos executados nas operações das suas empresas e nos desafios das lideranças dessas equipas relacionados com desenvolvimento de potencial, transformação de pessoas e comunicação

quando existem pessoas de diferentes geografias. O resultado das entrevistas serviu para criar as situações relatadas nos casos e criar sugestões de dinamização das sessões de discussão.

O objetivo deste trabalho é trazer perguntas para serem refletidas e respondidas por profissionais de todos os setores de atividade, de todos os níveis hierárquicos e com todos os tipos de função. Mais concretamente:

Caso 1 – Desenvolve o conceito de Ambidextria Organizacional - As empresas olham para o presente e para o futuro ao mesmo tempo. É preciso otimizar os processos e, em simultâneo, explorar novos negócios e novas formas de trabalhar. Como devem os Supervisores agir para não gerar insegurança nas pessoas que estão mais longe do centro de decisão? Que competências devem ter estes líderes?

Caso 2 – Desenvolve o Conceito de Comunicação Multicultural - Atuar em mercados globais e recrutar pessoas em qualquer geografia, traz para os líderes operacionais novos desafios. Que competências devem ter para liderar equipas multiculturais?

Caso 3 – Desenvolve o Conceito de Paradoxo Organizacional - As pessoas são o melhor ativo das empresas, mas os resultados não deixam de ser o mais importante. Como é que os líderes operacionais garantem o seu papel de desenvolvimento de pessoas e, em simultâneo, respondem à pressão do negócio para atingimento de resultados?

Os casos e as perguntas recomendadas direcionam as reflexões para os desafios atuais: transformação digital, tendências de liderança mais humana, globalização dos negócios e das pessoas. Os desafios são genéricos de modo a permitir a integração de temas diferentes.

A definição de Liderança Operacional segue o sugerido por (MacNeil 2004) “*The line manager of interest is a supervisor or team leader, who is usually positioned at the bottom end of the management hierarchy*”

As principais partilhas dos entrevistados levaram a concluir que: (1) apesar da transformação digital, ainda há muitos negócios com tarefas rotineiras, manuais e cansativas (mesmo nas empresas IT); (2) há um reconhecimento da importância das lideranças operacionais na motivação das equipas operacionais; (3) algumas das características ideais de um líder operacional passam por ser aspiracional, resistente à pressão, próximo, comunicativo e transparente.

Adicionalmente, são apresentadas recomendações em termos de dinâmica de sala em sessões de 90 minutos com participantes de uma ou de várias empresas. Algumas das recomendações foram retiradas das práticas partilhadas pelos entrevistados. Para o sucesso da implementação dos casos, o dinamizador é conhecedor das matérias teóricas que lhes servem de base. No final, cada participante deverá ter construído um pequeno plano de ação imediato.

Estes estudos de caso devem permitir explorar/construir sobre que ações concretas devem os líderes operacionais definir e implementar para gerir os desafios descritos nas três situações.

2 CASO 1 – NósGuardamos, Lda

A NG - NósGuardamos, Lda é uma empresa nacional na área da distribuição e logística, de origem familiar, com presença em todos os concelhos e cerca de 50 anos de experiência. A visão de futuro do fundador e dos seus sucessores fizeram a empresa acompanhar as mudanças sociais, económicas e tecnológicas. A aceleração tecnológica é cada vez maior e obrigatória, mas é preciso garantir a operação do dia-a-dia sem melindrar a qualidade de serviço a que os clientes estão habituados. Os desafios são grandes: lideranças operacionais resistentes à mudança, necessidade de *reskilling* e *upskilling* de competências e retenção de novas gerações.

O Negócio - Operando no segmento B2B, a empresa armazena bens não essenciais de grossistas e garante a sua distribuição a clientes finais. A NG recolhe os produtos na “casa” do cliente, transporta-os para os seus armazéns e, quando solicitado, entrega-os no destino final. Um exemplo é a Editora PraSempre. Os livros são recolhidos pela NG na gráfica, ficam armazenados na NG e são distribuídos pelas livrarias indicadas pela PraSempre.

Existem 120 armazéns estrategicamente posicionados no país para reduzir o tempo de entrega. A frota tem cerca de 300 veículos de mercadorias pesados e 700 ligeiros de mercadorias. A NG funciona 24 x 7 durante 365 dias por ano, levando os colaboradores das operações a trabalhar por turnos. A qualidade de serviço e a credibilidade fizeram da NG uma referência nacional no setor.

Os Colaboradores - Os colaboradores da NG dividem-se em Operações (OPS), cerca de 4000 e Suporte ao Negócio (SN), mais 500. As OPS asseguram tarefas de armazenagem, controlo de stocks, embalagem, processamento das encomendas, carregamento e condução de viaturas, entregas, entre outras. Em Suporte ao Negócio estão as pessoas que asseguram: contabilidade, recursos humanos, marketing, sistemas de informação, os serviços jurídicos, vendas e outros.

A Cultura Organizacional - Na NG, os colaboradores com mais antiguidade cresceram com a empresa. São orientados às tarefas, orgulham-se de terem acompanhado o seu crescimento. Sentem-se parte da empresa. Têm, genericamente, poucas habilitações académicas e baixos salários. Os mais recentes e mais novos de idade, com mais habilitações e outras experiências profissionais, procuram na NG desafios com impacto na empresa e na comunidade. É um bom começo de carreira.

Não há muito investimento em formação para dotar as pessoas de novas competências. A prioridade é a formação obrigatória de segurança e saúde no trabalho. Os líderes operacionais chegaram a cargos de liderança por antiguidade ou por serem bons tecnicamente. Estão focados em responder ao dia-a-dia, metem a “*mão na massa*”. Quase fazem o mesmo que os seus colaboradores.

Responder ao presente a olhar para o futuro - Estrategicamente, a empresa divide investimento entre otimizar os recursos existentes para aumentar a rentabilidade e o lucro e a identificação de soluções inovadoras para crescimento em novas áreas de negócio. Foram criadas áreas de negócio para dar resposta a esta estratégia:

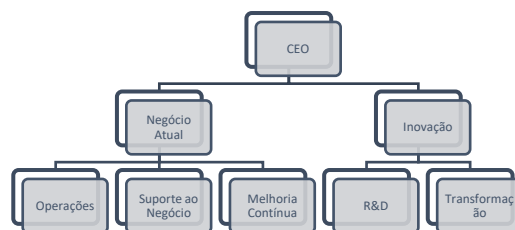


Figura 1 - Estrutura orgânica da NG

Para a área de Inovação trouxeram pessoas com novas competências como: *Agile*, Inteligência Artificial e *Data Analytics*. Foi dada oportunidade a pessoas das áreas de negócio existentes a possibilidade de mudar para a nova área. Algumas alterações estão previstas para o curto prazo:

- Identificação automática de rutura de stocks;

- Possibilidade de antecipar as necessidades de entrega;
- Armazenamento e transporte para fora de Portugal;
- Definição automática de rotas com redução de combustível e tempo.

As lideranças operacionais devem motivar as suas equipas para a transformação necessária, mas muitas não estão a ser envolvidas nas decisões.

Tabela 1 – O que se passa nos diferentes níveis hierárquicos da NG sobre

Operações/Terreno	Chefias Intermédias	Suporte ao Negócio
Os colaboradores comentam entre eles que não percebem algumas decisões. Receiam a perda do seu posto de trabalho. “estão a afundar a empresa, não há respeito por nós”.	“Há pouca estruturação, é difícil acompanhar as pessoas no terreno e ao mesmo tempo perceber o que vem aí. Mudam tudo ao mesmo tempo, não temos tempo para nada. Estamos exaustos!”	As pessoas mantêm as suas rotinas sem fazerem muitas questões. Não percebem muito bem qual é a importância do seu trabalho para o presente e futuro da empresa, executam para não haver falhas.

Como está o Clima Organizacional? Preparados para a mudança?

Para compreender o grau de preparação das lideranças para as mudanças necessárias e urgentes, foi efetuado um inquérito aos colaboradores sobre as suas chefias diretas. As perguntas foram baseadas em *Como os meus colaboradores me interpretam?* (Cunha, et al. 2008). Responderam 2134 colaboradores, sendo 1945 das Operações e 189 das outras áreas.

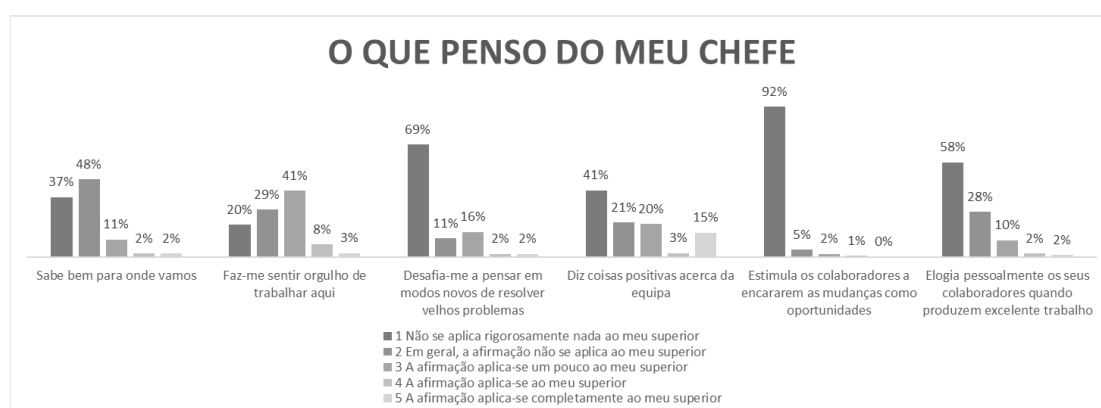


Figura 2 - Resultados do inquérito aos colaboradores da NG

A análise do gráfico permite identificar que um dos principais obstáculos a transformações acentuadas poderá ser a liderança nos níveis mais operacionais.

Desafio: O que faria se estivesse a Administração da NG?

2.1 Teaching Notes

O caso é sobre uma empresa de distribuição que nasceu como negócio de família há 50 anos.

A qualidade de serviço prestado fizeram-na uma referência nacional.

Grande parte da força de trabalho é composta por pessoas com baixa qualificação que asseguram tarefas muito manuais, em 3 turnos. Realizam tarefas como: conduzir veículos pesados, manobrar máquinas de armazém (empilhadores), organizar caixas em prateleiras, preparar cargas para transporte e outras.

Seguindo a visão dos seus antecessores, a modernização é parte da estratégia de crescimento.

A Inteligência Artificial vai ser introduzida. Trará uma das maiores mudanças de sempre, tanto ao nível dos processos como ao nível humano. A decisão estratégica é criar equipas de otimização dos recursos existentes (físicos e humanos) e equipas de inovação a olhar para o futuro. A NG vive o que os *experts* chamam Ambidextria Organizacional (Sinha 2015).

Como é que as Lideranças Operacionais devem ser preparadas?

2.1.1 Objetivos Pedagógicos:

A aplicação do caso deverá permitir aos participantes:

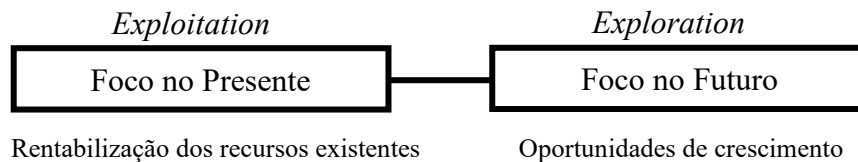
- Compreender o conceito de Ambidextria Organizacional e de Liderança Transformacional e refletir sobre eles em relação às suas empresas;
- Discutir como gerir a mudança;
- Delimitar um plano de ação aplicável à sua realidade.

2.1.2 Reflexões e Partilhas

O dinamizador da sessão deve estimular a reflexão sobre as realidades dos participantes em relação ao papel das lideranças operacionais em ambientes de Ambidextria Organizacional.

2.1.2.1 Ambidextria Organizacional

A metáfora da ambidextria é usada para referir a capacidade da organização de manter as atividades atuais para obtenção de lucro e, em simultâneo, ter atividades de exploração de oportunidades para inovação, adaptação e crescimento. (Sinha 2015)



2.1.2.2 Características das empresas Ambidextras

A tabela 2 resume as principais características que definem a Ambidextria Organizacional.

Tabela 2 - Adaptado de "The Scope of the Ambidextrous Organization" (O'ReillyIII e Tushman 2004), pág 8

Alinhamento para:	Presente – <i>Exploitation</i> – Rentabilidade	Futuro – <i>Exploration</i> - Crescimento
Estratégia	Custos, Lucro	Inovação, Crescimento
Tarefas Críticas	Operações, Eficiência, Inovação incremental	Adaptabilidade, Novos produtos, Inovação disruptiva
Competências	Operacionais	Empreendedoras
Estrutura	Formal	Flexível
Recompensas	Margens e Produtividade	Planos de Ação e Crescimento
Cultura	Eficiência, Baixo risco, Qualidade, Clientes	Risco, Velocidade, Flexibilidade, Experimentação
Papel da Liderança	Autoritária, <i>Top-Down</i>	Visionária, Comprometida

2.1.2.3 Ambidextria e Liderança Transformacional – Será uma boa dupla?

Os conceitos de Liderança Transformacional podem trazer dinâmica à discussão.

Tabela 3 - Componentes da Liderança Transformacional (Bass e Riggio 2010)

Influência Idealista Idealized Influence (II)	Os líderes comportam-se como modelos. São admirados, respeitados e transmitem confiança. São reconhecidos pela persistência e determinados. Correm riscos e atuam com elevados níveis de ética e conduta moral.
Motivação Aspiracional Inspirational Motivation (IM)	Os líderes motivam e inspiram, atribuindo significado e desafiando. O espírito de equipa é elevado. Comunicam de forma clara e alinham expectativas. Mostram compromisso com os objetivos e com a visão da empresa.
Estímulo Intelectual Intellectual Stimulation (IS)	Os líderes estimulam a inovação e a criatividade, desafiando pressupostos, olhando para os problemas de forma diferente e reformulando situações antigas com novas ideias. A criatividade é encorajada sem julgamento. Incluem as suas pessoas nos processos de resolução de problemas.
Consideração Individual Individualized Consideration (IC)	Os líderes prestam atenção especial às necessidades de desenvolvimento de cada indivíduo. Cada elemento da equipa é estimulado a usar o melhor potencial.

Os participantes devem ser estimulados a relacionar as tabelas 2 e 3. Caso tragam outras sugestões de liderança, devem ser enquadradas pelo dinamizador de modo a enriquecer ainda mais a conversa e estimular a partilha de experiências diferentes.

2.1.3 Recomendação de Perguntas

- Qual é a importância e papel das lideranças operacionais em ambientes de Ambidextria Organizacional? Porquê?
- Quais são os benefícios de trazer os conceitos de Liderança Transformacional para ambientes de Ambidextria Organizacional?
- Consideram que as vossas empresas vivem realidades semelhantes? Quais são os principais desafios?

2.1.4 Pontos principais de discussão

- Características principais de organizações ambidexas;
- Importância das lideranças operacionais na minimização do impacto negativo da incerteza causada por estratégias de disrupção;
- Competências principais associadas à Liderança Transformacional;
- Descrição e partilha sobre as realidades dos participantes.

3 CASO 2 – Falarmos todos em inglês não é suficiente?

“Vocês estão a brincar comigo” – começou o cliente alemão, assim que Marco, o CEO da TUGA AI (*Technology Under Great Applications*) atende o telemóvel. Após acalmar o CEO da *Schokolade*, Marco contacta Eric, o Diretor Operacional, através do *chat*.

- *Hi Eric. Como estás? Desculpa a interrupção, mas estamos com um problema grave.* – disse o Marco com voz calma, mas denotando preocupação.

- *Hi Marrrco. O que se passa?* – pergunta Eric com o seu sotaque sueco a carregar no “r”

- *O CEO da Schokolade ligou-me. Sei que os alemães às vezes parecem agressivos, mas para o CEO me ligar, deve ser grave.* – responde Marco ao Eric

- *Já registaram no portal do Support?* – disse Eric, pensando: *“Alemães! sempre os mesmos! Não podem perder um minuto!”*

– *Sim, vou mandar-te o número do ticket. Sabes que os alemães são certinhos com regras. Podes ver o que se passa? Tenho de lhe dar uma resposta rapidamente* – afirma Marco enviando o número do ticket no *chat* – *áí tens o ticket*, termina.

Sendo sueco, Eric não gosta de criar conflitos. Liga imediatamente para o supervisor da equipa de *Support*, Pedro, indicando o número do ticket. A resposta veio rápido. O ticket ainda não está resolvido. O sistema do *Support* tem o registo dos contactos dos clientes e o estado de resolução em que estão em qualquer momento.

Marco fica surpreendido: - *Eric, vamos falar com o supervisor da engenharia. Preciso de perceber melhor os nossos processos com os clientes. Queres marcar uma reunião com ele?* – pergunta de forma cordial, mas ansiosa.

“O Marco pode sempre falar com o Pedro diretamente...” - pensa Eric. Mas lembra-se que o seu chefe é português, as hierarquias são relevantes. Marcou a reunião. Português também, o

supervisor do *Support*, Pedro é competente e dedicado. Gere a equipa de engenheiros do *Support* composta por portugueses, espanhóis, suecos, indianos e brasileiros.

Marco quer perceber como resolvem as reclamações. As metodologias *Agile* trouxeram estrutura e eficiência no trabalho. O supervisor explica como funciona:

- *No início do dia falo com a equipa em 15 minutos, pelo chat. Estamos em diferentes timezones, nem sempre estamos todos. Cada um explica o que tem em mãos e pede ajuda para desbloquear algum problema. Com os do Brasil e da Índia é um desafio. Os brasileiros dizem que sim a tudo, já os indianos nunca falam.* – explica Pedro constrangido.

Marco interrompe um bocado cansado da conversa. Parecem-lhe só desculpas.

- *Quando um cliente reporta um problema é para resolver rápido e bem. O que é que as nacionalidades têm a ver com isso? O que aconteceu afinal?* - pergunta Marco sem paciência.

– *O ticket está na equipa da Índia. Nas reuniões diárias não reportaram qualquer dificuldade na resolução* - responde Pedro um pouco constrangido.

Eric acompanha a conversa entre o CEO e o seu supervisor sem interromper.

Pedro continua: - *Se me permite, Eng.º Marco, os clientes não ajudam. Os nórdicos são muito exigentes. Criam tickets por tudo e por nada.*”

Quando a reunião terminou, Eric aproveita para dar *feedback* ao Marco.

- *Marrrrco, precisamos de rever a nossa comunicação interna enquanto somos só 150* - diz Eric.

- *Eric, percebo isso, mas um dos nossos valores é “Comunicar bem com todos”* – responde

Marco frustrado por não saber o que vai responder ao CEO da *Shokolade*.

Eric acrescenta: *“Os tickets são para resolver, mas temos que comunicar. Só falar inglês não é suficiente!”*

Desafio: Se fosse o Eric, que ações implementaria para melhorar a comunicação interna nas equipas mais operacionais?

3.1 Teaching Notes

O caso ilustra a conversa entre o CEO e dois responsáveis da equipa de *Support* na TUGA AI. Uma pequena empresa tecnológica com cerca de 150 pessoas em fase de crescimento acelerado em várias zonas do mundo. A situação é despoletada por um telefonema de um CEO alemão ao CEO da TUGA AI diretamente. O produto da TUGA AI é digital, desenhado, construído e mantido por cerca de 100 programadores. A maior parte deles são portugueses, mas a equipa já conta com espanhóis, suecos, franceses, indianos e brasileiros. O Diretor de Engenharia é sueco e o Supervisor é português. O caso pretende colocar à discussão o impacto das diferentes culturas geográficas na comunicação interna e nas competências que as lideranças operacionais deverão desenvolver para lidar com essas diferenças.

3.1.1 Objetivos pedagógicos

A aplicação do caso deverá permitir aos participantes:

- Compreender o Modelo de Desenvolvimento de Sensibilidade Intercultural de Milton Bennett e as 8 dimensões de comunicação intercultural propostas por Erin Meyer;
- Identificar ações a implementar nas suas realidades profissionais para melhorar a comunicação e a colaboração das equipas multiculturais;
- Criar uma *framework* aplicável à sua própria realidade.

3.1.2 Reflexão e Partilhas

Com a globalização dos negócios e a facilidade de trabalhar remotamente, as empresas são cada vez mais multiculturais. Colaboradores, clientes e parceiros podem estar em qualquer parte do mundo. A rapidez com que *tudo* acontece não dá tempo para pensar na melhor forma de comunicar e colaborar. O que pesa mais: a cultura nacional ou a organizacional? Que novas competências de liderança são adequadas para garantir colaboração entre pessoas de culturas diferentes?

3.1.3 Recomendação de Perguntas

- Em que fase do Modelo de Milton Bennett estão as nossas personagens?
- Qual é o grau de consciência multicultural do Supervisor Pedro? E do Marco?
- Qual é o impacto da diversidade cultural na comunicação interna? E nos clientes?

3.1.4 Pontos principais de discussão

3.1.4.1 O Modelo de Desenvolvimento de Sensibilidade Intercultural

Este modelo (Bennett 2017) ajuda a perceber em que fase estão as suas pessoas. A discussão deve começar pelo enquadramento do Modelo para situar as personagens:

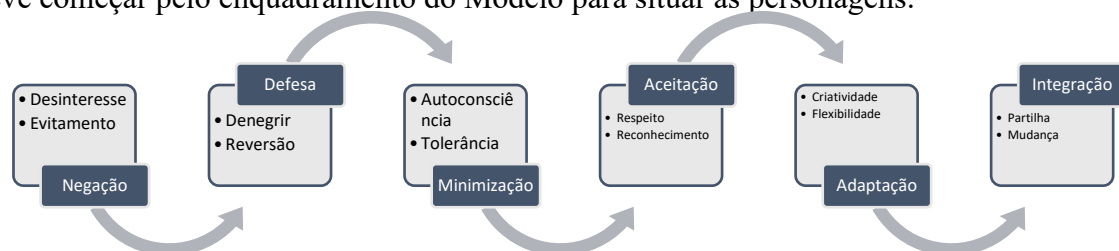


Figura 3 - Modelo de Desenvolvimento de Sensibilidade Intercultural (resumido) - Milton Bennett

Em que fase do modelo estão os diferentes personagens deste caso?

Tabela 4 - Fases do modelo DMIS - Milton Bennett

Personagem	Fase	Parte do diálogo que o demonstra (exemplos)
Marco	Adaptação	Quando introduz o tema ao Eric, mostrando saber que os alemães podem ser diretos e cumpridores de regras e processos.
Eric	Aceitação	Quando percebe que o tom do Marco é calmo, mas preocupado Quando não dá importância ao tom de reclamação do cliente
Pedro	Defesa	Quando partilha a sua dificuldade em envolver os seus colaboradores Quando manifesta desconforto com comportamentos dos clientes nórdicos

3.1.4.2 As 8 Dimensões da Comunicação Multicultural

Quais as dimensões de comunicação multicultural importantes para a história? (Ver Anexo Tabela 7)

Tabela 5 - Possíveis dimensões a explorar (ver tabela 7 em anexo)

País	Personagem	Dimensão Influência	Dimensão Discordar	Dimensão Decidir
Suécia	Eric	Aplicação primeiro, teoria depois	Evita confrontos	Consensual
Alemanha	Cliente <i>Schokolade</i>	Teoria primeiro, prática depois	Gosta de confrontos	Consensual
Portugal	Marco e Pedro	Teoria primeiro, prática depois	Evita confrontos	Hierárquico

4 CASO 3 – Pessoas primeiro! Sempre?

A SerHumano, Lda

A SerHumano, Lda é uma empresa de pessoas para pessoas. Entrega tudo o que for preciso: comida, livros, medicamentos, flores, roupa e outras coisas que são encomendadas on-line. Está presente em todo o país.

Missão da empresa: levar felicidade à porta dos seus clientes

Os seres humanos querem, cada vez mais, receber sorrisos e boa disposição de outro ser humano, por isso, a SerHumano, estrategicamente, não vai digitalizar e robotizar os serviços. Quer ter distribuidores que, além da encomenda, levam sorrisos e boa disposição... e também entregam as encomendas que os clientes esperam ansiosamente.

Mas... algo se passa

Nos últimos 5 anos, apesar do crescimento, o serviço degradou-se. Os indicadores mostram-no. Há mais reclamações, as entregas têm atrasos, há pacotes estragados, os colaboradores estão desmotivados e com dificuldade em entregar felicidade aos seus clientes.

Na SerHumano o ritmo é muito elevado. O trabalho é fisicamente desgastante. É preciso andar a pé, ao sol, ao frio, à chuva, subir e descer os elevadores dos prédios dos clientes, fugir dos cães das vivendas... Os supervisores pressionam para números e resultados. A rotatividade das equipas é elevada. Os novos colaboradores que chegam têm pouco tempo de integração. Com pouca formação, vão para o terreno fazer o melhor que sabem.

Os consultores – O que se passa realmente

Foram contratados consultores especialistas em Recursos Humanos e Gestão de Talento para analisar a situação. É preciso identificar claramente qual é o problema e definir um plano de

ação. Os consultores vão identificar as dificuldades de retenção dos colaboradores, os desafios das lideranças operacionais e o impacto no serviço prestado aos clientes.

Resultado das Entrevistas aos distribuidores e aos respetivos supervisores:

As entrevistas aos colaboradores distribuidores

- “Não há transparência. Dizem uma coisa e depois fazem outra”
- “Não há oportunidades de progressão”
- “Não motivam as pessoas com novos desafios. Estou farto do que faço”
- “Não há tempo para nada. Não interessa se chove ou se estão 40°C”
- “O ambiente é bom. Gosto de trabalhar aqui”
- “Em vez de apostarem em quem cá está, estão sempre a procurar fora”
- “Dizem que as pessoas são o mais importante, mas na hora de mostrar resultados vê-se bem o que é realmente importante”
- “Obrigam-nos a ter formação de coisas que não servem para nada”
- “Trabalhamos muito sozinhos, na rua. Andamos por todo o lado o dia todo”
- “Não sei o que esperam de mim. Venho fazer o que o meu chefe manda e pronto!”
- “Há muitos desafios novos todos os dias”
- “Os novos sistemas informáticos ajudam muito, mas quem anda na rua não tem apoio”

As entrevistas aos Supervisores Operacionais:

- “Temos poucas pessoas para o trabalho que temos”
- “A pressão do mercado é muito grande. O nosso serviço é único”
- “Temos reuniões e envolvemos as pessoas nas decisões”
- “Apostamos no desenvolvimento das pessoas”
- “Gostamos de ouvir as pessoas. Às vezes fazemos uns questionários de satisfação”
- “Temos dificuldade em gerir os turnos. As pessoas faltam muito”
- “É difícil reter novos colaboradores. A malta nova não quer estes trabalhos”
- “Estimulamos a mobilidade interna, mas as pessoas resistem à mudança”
- “Investimos muito em transformação digital nos serviços de apoio ao negócio, mas o nosso trabalho é na rua, ao pé das pessoas”

- “Temos um excelente espírito de equipa e de colaboração”
- “A retenção passa mais por desafios do que por dinheiro”
- “Temos que nos renovar constantemente”

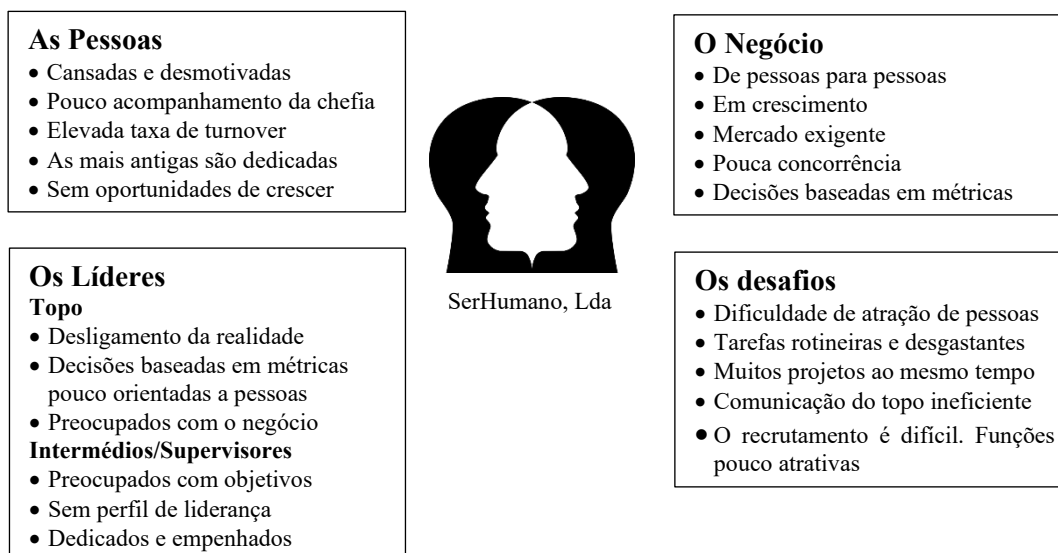
O relatório dos Consultores

A situação atual: O negócio *core* da empresa é suportado por tarefas manuais, porta-a-porta. Os distribuidores estão desmotivados e cansados. As entrevistas revelam algumas incoerências. Sentem que cada vez é exigido mais trabalho sem contrapartidas e com poucas condições. Os mais antigos têm uma relação emocional muito grande à empresa, estão acomodados. É difícil recrutar e manter os mais novos.

Os Supervisores têm uma grande pressão para cumprimento de prazos e objetivos. São pouco orientados à liderança mais humana. As pessoas não têm apoio e sentem-se meros executantes.

Os líderes de topo passam a mensagem, internamente e para o exterior, que as pessoas são o ativo mais importante da SerHumano.

O relatório apresentado pelos consultores tem a seguinte informação:



Desafio: Você é o consultor. Identifique dois paradoxos nesta empresa e proponha um plano de ação à Administração da SerHumano, Lda para os transformar em oportunidades.

4.1 Teaching Notes

O caso é sobre uma empresa que presta serviços a clientes de forma personalizada. A equipa mais operacional faz entregas porta-a-porta, em todo o país, a pé, de bicicleta, de carro e de mota. A empresa atravessa uma fase de elevados níveis de cansaço e desmotivação dos distribuidores. As lideranças intermédias são pressionadas para cumprir prazos, objetivos e manter a qualidade de serviço a todo o custo. Apesar da revolução tecnológica observável na maioria das empresas, esta empresa quer destacar-se por ser orientada a pessoas.

Foi chamada uma consultora especialista em recursos humanos para identificar o problema: por que é que o nível de rotatividade é tão alto? Depois de uma série de entrevistas, foi feito um relatório. Os participantes serão os consultores que vão propor soluções.

4.1.1 Objetivos pedagógicos

A aplicação do caso deverá permitir aos participantes:

- Compreender o conceito de Paradoxo e identificar alguns vividos pelos Líderes Operacionais em negócios com tarefas muito manuais;
- Identificar tarefas manuais nas suas empresas (como por exemplo nos negócios tecnológicos);
- Refletir modos de transformar paradoxos em oportunidades;
- Definir ações concretas para os paradoxos que enfrentam nas suas realidades.

4.1.2 Reflexão e Partilhas

A SerHumano é orientada a pessoas: colaboradores e clientes. Mas precisa de resultados, qualidade de serviço e inovação. Como é que todos estes componentes se conjugam no dia-a-dia? Que desafios têm as lideranças operacionais numa empresa com negócio nacional, com colaboradores e equipas dispersas?

4.1.3 Recomendação de Perguntas

- Depois de analisar as entrevistas, que paradoxos (tensões, conflitos) podem existir entre distribuidores e supervisores? De que tipo?
- Identificam estas situações nas vossas empresas? Como?
- Como se podem motivar pessoas com tarefas rotineiras e desgastantes?
- Que situações, não representadas no caso, podem estar a acontecer?

4.1.4 Pontos principais de discussão

- Ouvir as pessoas é muito importante, mas não temos capacidade para ouvir todas. E o que fazemos com as partilhas das pessoas?
- Devemos estimular as pessoas a gerirem as suas carreiras, mas não há oportunidades para todos. Como devem os líderes operacionais gerir expectativas?
- Os líderes operacionais devem manter as pessoas motivadas, mas têm de cumprir prazos e objetivos (Caplan 2014);
- As rotinas são necessárias, mas é preciso mudar (Rosales, et al. 2022);
- Precisamos das pessoas para atingir resultados;
- Pode a SerHumano, Lda transformar os paradoxos e as tensões em oportunidades? Como?
- Dos paradoxos sugeridos na tabela, quais são os mais evidentes no caso? Porquê?
- Que sugestões tem para minimizar o impacto desses paradoxos?

4.1.4.1 Paradoxos da Liderança

A tabela seguinte contém um resumo traduzido de paradoxos desenvolvidos no livro

“*Paradoxes of Power and Leadership*”¹ – pág 7. Os conceitos devem ser apresentados aos participantes para facilitar a discussão e a reflexão sobre as suas realidades.

Tabela 6 - Paradoxos na Liderança - Adaptado de (Cunha, et al. 2021)

Tipo de Paradoxo	Execução tensões resultantes de performance	Aprendizagem tensões resultantes de fazer sempre o mesmo ou coisas diferentes	Pertença referentes a ser igual ou ser diferente	Organização referentes a maior ou menor grau de controlo e liberdade
Indivíduo	Contradição em realizar tarefas: - Objetivos da empresa vs motivação - Intuição vs razão - Independência vs - Colaboração	Tensão entre estabilidade e mudança: - Paradoxo da excelência - Ambição	Tensão entre querer ser único e desejo de ser aceite: - Individualidade vs Identificação - <i>Compliance</i> vs flexibilidade - Falar com os outros vs ouvir-se a si mesmo	Tensão relativa ao tipo de controlos e a identidade pessoal - Estilo pessoal de comportamento - Autoconhecimento - Definição de prioridades
Pares	Contradições para realizar tarefas em conjunto: - Igualdade vs Diferença - <i>Star performers</i> - Amor difícil	Tensões entre estabilidade e mudança - Multiplicar vs Reduzir - Aprender com o par - Ensinar o par	Tensões entre manter a identidade própria e ser uma dupla: - Intimidade sem intrusão - Empatia - Proximidade distante	Tensão entre controlar e dar autonomia ao par: - Reciprocidade - Obrigações contraditórias - Desempoderamento
Equipa	Contradição para executar tarefas em equipa: - Performance - Coesão - Equipa vs Objetivos individuais	Tensões na equipa entre estabilidade e mudança: - Segurança psicológica vs responsabilidade - Exposição a lógicas alternativas	Tensões entre individualidade e pertença: - Hedgehog Effect - Consenso vs discórdia - Ganhar vs Perder	Tensões entre autonomia e controlar a equipa: - Assumir erros da equipa - Menos hierarquia - Equipas multidisciplinares
Organização	Contradições para execução em termos coletivos: - Meritocracia - Plano vs Improviso - <i>Governance</i>	Tensões organizacionais entre estabilidade e mudança: - Ambidextria - Esquecer de aprender vs Aprender a esquecer	Tensões entre coerência e especialização: - Dissidência construtiva - Colaboradores empreendedores - Comunidades dispersas	Tensões entre integração e diferenciação: - Liberdade dentro do definido - Competição logística - Flexibilidade

¹ (Cunha, et al. 2021)

5 ANEXOS

5.1 Caso 1

Público-Alvo

Profissionais de recursos humanos, gestores de negócios com processos de transformação digital em curso, lideranças de topo, lideranças operacionais.

Proposta de dinâmicas

Dinâmica I – O Líder Ideal

Dividir o grupo em pequenas equipas. Cada grupo deve criar o “Líder Operacional Modelo” em ambientes de Ambidextria organizacional.

Dinâmica II – O que vou fazer diferente amanhã?

Cada participante deverá refletir sobre a sua realidade e sobre si mesmo. Definir uma ou duas ações/comportamentos que adotará de imediato.

Proposta de Plano de Sessão (90 minutos)

<i>Momento</i>	<i>Sugestão de dinamização da sessão</i>		<i>Duração</i>
<i>Abertura</i>	Perguntas à audiência para perceber o grau de entendimento do caso	Dinamizador	5 m
<i>Perguntas de aquecimento</i>	Ver proposta de perguntas no ponto Propostas de Perguntas	Dinamizador Participantes	10 m
<i>Relembrar</i>	Slides Ambidextria Organizacional	Dinamizador	10 m
<i>Relembrar</i>	Slides Liderança Transformacional Fazer perguntas à audiência	Dinamizador Participantes	20 m
<i>Reflexão em grupo</i>	Dinâmica – Criar o Líder Operacional Modelo Identificar as principais características de um líder operacional em ambientes de Ambidextria Organizacional	Participantes	25 m
<i>Take Aways</i>	Que skills devem ser desenvolvidos nos vossos líderes operacionais?	Participantes	5 m
<i>Plano de Ação</i>	O que vou fazer diferente amanhã?	Participantes	5 m
<i>Encerramento</i>	Wrap up da sessão Avaliação da sessão: mentimeter Até breve	Dinamizador Participantes	10 m

Durante a sessão, o dinamizador deverá escrever no quadro as principais ideias e sugestões. As ideias e sugestões pertinentes devem ser incorporadas nos materiais de apoio à sessão para melhoria de sessões futuras.

5.2 Caso 2

Público-Alvo

Profissionais de recursos humanos, líderes de todos os níveis, e qualquer colaborador de empresas multinacionais que lidem com colegas, clientes e parceiros de outras geografias.

Propostas de dinâmicas:

Dinâmica I – Se fosse o Eric...

Se fosse o Eric, o que faria diferente para melhorar a comunicação interna?

Objetivo: definir um plano de ação com base no modelo de Milton Bennett para melhorar as competências de comunicação intercultural do Pedro.

Ver sugestões no Anexo Tabela “As 8 dimensões da comunicação multicultural” (pode ser facilitada aos participantes para servir de guia e estimular ideias para ações concretas)

Proposta de Plano de Sessão (90 minutos)

<i>Momento</i>	<i>Sugestão de dinamização da sessão</i>	<i>Duração</i>
<i>Abertura</i>	Perguntas à audiências para perceber o grau de entendimento do caso	Dinamizador 10 m
<i>Perguntas de aquecimento</i>	Ver proposta de perguntas no ponto 3.1.4	Dinamizador Participantes 10 m
<i>Relembrar</i>	Slides Modelo de Desenvolvimento de Sensibilidade Intercultural Trazer as personagens do caso. Fazer perguntas à audiência	Dinamizador 10 m
<i>Relembrar</i>	Slides 8 Dimensões da Comunicação Multicultural Trazer as personagens do caso. Fazer perguntas à audiência	Dinamizador Participantes 25 m
<i>Take Aways</i>	O que pode fazer para melhorar a sua sensibilidade intercultural?	Participantes 5 m
<i>Plano de Ação</i>	Dinâmica – Se fosse o Eric...	Participantes 20 m
<i>Encerramento</i>	Wrap up da sessão Avaliação da sessão: mentimeter Até breve	Dinamizador Participantes 10 m

Durante a sessão, o Dinamizador deverá escrever no quadro as principais ideias e sugestões. As ideias e sugestões pertinentes devem ser incorporadas nos materiais de apoio à sessão para melhoria de sessões futuras.

Tabela 7- As 8 Dimensões de Comunicação Multicultural - Adaptado de The Culture Map - Erin Meyer - 2014

1 – Comunicar	
Low-context (Baixo contexto) Frases concretas, claras e objetivas. A repetição é normal. Serve para clarificar. Habitados a lidar com pessoas de muitas culturas Exemplos: Brasil, EUA, Austrália, Alemanha	High-context (Alto contexto) Mensagens sofisticadas, uso de metáforas e ideias implícitas. Utilização de linguagem corporal. É preciso saber ler nas entrelinhas Exemplos: Japão, Índia, França, Itália
2 – Feedback Negativo	
Feedback Negativo Direto As mensagens negativas são diretas e sem rodeios. É natural uma crítica ser a um indivíduo em público (em grupo ou numa reunião). Exemplos: Alemanha, Espanha, Israel	Feedback Negativo Indireto Utilização de mensagens positivas no meio da mensagem para amenizar impacto. Uma crítica negativa é sempre dada em privado. Exemplos: China, Brasil, Japão
3 – Influência	
Principles-first (Primeiro a Teoria) As pessoas aprendem a usar conceitos teóricos e depois as possíveis aplicações. São dadas justificações teórica sobre factos Exemplos: França, Espanha, Itália	Applications First (Primeiro a Prática) A mensagem deve começar com um sumário executivo e ser construída com bullet points Exemplos: Canadá, EUA, Austrália
4 – Liderança	
Liderança Igualitária A distância ao poder é curta. O chefe é um facilitador. É normal passar mensagens ao chefe de topo sem passar pelo intermédio. Exemplos: Dinamarca, Holanda, Israel, Canadá	Liderança Hierárquica. A distância ao poder é longa. O chefe dá ordens e é sábio. Status é importante. A comunicação segue linhas hierárquicas Exemplos: Portugal, Japão, China, México
5 – Tomada de Decisão	
Consensual As decisões são tomadas por um grupo de forma consensual. Decisões são tomadas por votos ou de forma anónima. Exemplos: Japão, Holanda, Alemanha	Top-down As decisões são tomadas por um indivíduo, normalmente o chefe Exemplos: China, Itália, França
6 – Confiança	
Baseada em Tarefas A confiança é criada pela forma como um indivíduo trabalha. As relações são criadas porque há um projeto ou meta a atingir. "Se trabalhas bem, és de confiança" Exemplos: EUA, Dinamarca, Holanda	Baseada nas Relações A confiança é criada pela partilha de momentos sociais e informação privada (família, hobbies, gastronomia, ...) A confiança demora mais tempo a criar, é natural que se mantenha depois do projeto terminar. Exemplos: Índia, Brasil, México
7 – Discordar	
Confrontacional Discordar e provocar discussões é sinal de desafio. É positivo e bom para o grupo. O confronto não afeta as relações pessoais. Exemplos: Israel, França, Alemanha	Evitar Confronto Discordar e provocar discussões é evitado em nome do bem-estar do grupo. Afeta as relações pessoais. Exemplos: Japão, Indonésia, Brasil
8 - Gestão do Tempo	
Tempo Linear As datas e os prazos são para cumprir É normal haver uma sequência de tarefas bem definida, sem interrupções. A pontualidade é apreciada Exemplos: Alemanha, Suíça, Suécia	Tempo Flexível É aceite que haja decisões que alteram o inicialmente definido. Interrupções são normais. São geridas várias tarefas em simultâneo. Exemplos: México, Índia, Brasil

5.3 Caso 3

Público-alvo

Profissionais de empresas com serviços ou produtos baseados em trabalho humano (supermercados, hospitais, distribuidores porta-a-porta, transportes de pessoas, restauração, hotelaria, *start-ups* tecnológicas, recrutadores e outros).

Proposta de Dinâmica

Dinâmica 1 – O que vão propor os consultores?

Dividir o grupo em subgrupos de 3 ou 4 pessoas. São os consultores da SerHumano, Lda. Devem fazer uma proposta à administração da SerHumano, Lda para transformar dois dos paradoxos identificados em oportunidades. Entregar paradoxos diferentes a cada grupo.

Permitir (ou até estimular) discussão e partilha de ideias contraditórias.

Dinâmica II - Exercício de Reflexão e Plano de Ação

Nesta dinâmica, cada participante deve pensar em soluções para as suas realidades.

Que paradoxos? Qual é o impacto? O que deveria fazer diferente?

Template a distribuir aos participantes

Paradoxos na minha realidade	Tipo de Paradoxo	Impacto nas minhas equipas	Plano de Ação

Sugestão de preenchimento:

Paradoxos na minha realidade	Tipo de Paradoxo	Impacto nas minhas equipas	Plano de Ação
Incentivo criatividade vs Disponibilidade para dar atenção	Pertença	Frustração Descrédito Não envolvimento nas soluções	Cria canal próprio para sugestões Responder a cada uma Identificar responsável por responder Ter plano de comunicação das ideias implementadas
Apostamos no desenvolvimento de potencial vs Não temos tempo para formação	Aprendizagem	Descrédito na formação Falta de iniciativa de aprendizagem	Definir 1h/semana para formação Identificar <i>gaps</i> de competências Criar plano intensivo de formação

Proposta de Plano de Sessão (90 minutos)

<i>Momento</i>	<i>Sugestão de dinamização da sessão</i>	<i>Duração</i>
<i>Abertura</i>	Perguntas à audiência para perceber o grau de entendimento do caso	Dinamizador 5 m
<i>Perguntas de aquecimento</i>	Discussão do Caso Partilha de experiências	Dinamizador Participantes 10 m
<i>Explicar</i>	Slides Tabela 1 – Paradoxos da Liderança Usar exemplos	Dinamizador 20 m
<i>Estimular a discussão</i>	Discussão dos paradoxos do caso com base na Tabela 1	Dinamizador Participantes 10 m
<i>Dinâmicas</i>	Dinâmica 1 – Consultores – Proposta de Ação	Participantes 20 m
<i>Take Aways</i>	Que paradoxos relacionados com gestão de equipas operacionais tenho na minha empresa?	Participantes 5 m
<i>Plano de Ação</i>	Dinâmica 2 – Exercício de Reflexão e Plano de Ação	Participantes 25 m
<i>Encerramento</i>	Wrap up da sessão Avaliação da sessão: mentimeter Até breve	Dinamizador Participantes 10 m

Durante a sessão, o Dinamizador deverá escrever no quadro as principais ideias e sugestões. As ideias e sugestões pertinentes devem ser incorporadas nos materiais de apoio à sessão para melhoria de sessões futuras.

5.4 A construção dos casos

Cada caso é um caso, mas o objetivo é comum: levar os participantes a discutir os desafios dos líderes de equipas operacionais, com tarefas rotineiras e muitas vezes pouco motivantes.

O processo de desenvolvimento dos casos de estudo seguiu os seguintes passos:

Tabela 8 - O processo de criação dos casos

PROCESSO	
<i>Passo 1</i>	Escolha de 3 situações reais em 3 empresas diferentes para criar 3 <i>short cases</i> O objetivo é levar as 3 situações para treino e reflexão em contextos reais e atuais
<i>Os problemas</i>	1. Caso 1 – A liderança operacional em empresas Ambidextras 2. Caso 2 – A liderança e comunicação em empresas com multiculturas geográficas 3. Caso 3 - A liderança em situações paradoxais – Pessoas ou Resultados?
<i>A PERGUNTA</i>	Que ações concretas devem os líderes operacionais definir e implementar para os desafios refletidos nestes três casos?
<i>Passo 2</i>	Foram entrevistados profissionais de vários setores de negócio e com funções diferentes. Desde operacionais a CEO passando por diretores de várias áreas, incluindo portugueses que trabalham no estrangeiro e um consultor francês que trabalha nos Estados Unidos, Europa e Ásia.
<i>A voz de outros profissionais</i>	As entrevistas seguiram o seguinte guião (não rigorosamente): 1. Descrição breve da empresa, do negócio e das pessoas 2. Que tipo de tarefas têm as pessoas mais operacionais?

<i>As entrevistas</i>	- Quais são os principais desafios dessas pessoas? - Quais são os principais desafios dos líderes? - Como lidam com diferenças culturais? - Como se desenvolve o potencial de colaboradores operacionais com tarefas rotineiras? - Como é o perfil do líder ideal?
Passo 3	
<i>Transcrição e análise das entrevistas</i>	As entrevistas foram transcritas e analisadas Foi identificada a saturação temática e sublinhadas as partes mais relacionadas com a pergunta de investigação
Passo 4	
<i>O que já foi estudado?</i>	Foram identificadas as matérias do MEL aplicáveis ao estudo dos casos. Foram identificados estudos académicos e livros relacionados com: - Ambidextria Organizacional e Liderança Transformacional - Comunicação Multicultural – Liderança e Comunicação em empresas globais - Pessoas vs Resultados – Paradoxos da Liderança
<i>Revisão De Literatura</i>	Foram usados o <i>Google Scholar</i> e a <i>NovaSBE Library</i> para encontrar artigos e outras teses relacionadas e o SCImago para validar a veracidade e credibilidade de fontes.
Passo 5	
<i>A definição do caso</i>	Foi criada a estrutura dos casos - Tipo de Caso (Lima e Fabiani 2014) - Contexto e Problema - Desafio a lançar aos participantes - Teaching Notes e Leituras recomendada

5.5 Estrutura dos Casos

5.5.1 Ficha Pedagógica do Caso 1 – NósGuardamos, Lda

Tipo de Caso	Illustrative Case (Lima e Fabiani 2014)
Disciplinas Aplicáveis	Dos Fundamentos à Estratégia de Liderança
Objetivos de Aprendizagem	Conceitos de Ambidextria Organizacional Os 4 I's da Liderança Transformacional
Entrevistas que inspiraram o caso	Entrevistas 2, 4, 5, 6, 10

5.5.2 Ficha Pedagógica do Caso 2 – Falamos todos em inglês não é suficiente?

Tipo de Caso	Dialogue Case (Lima e Fabiani 2014)
Disciplinas Aplicáveis	Dos Fundamentos à Estratégia de Liderança Aprendizagem Organizacional e Gestão de Pessoas Comunicação Eficaz (<i>Storytelling</i>)
Objetivos de Aprendizagem	O Modelo de Desenvolvimento de Sensibilidade Intercultural de Milton Bennett As 8 dimensões de comunicação de Erin Meyer

Entrevistas que inspiraram o caso	Entrevistas 1, 4, 8, 9
-----------------------------------	------------------------

5.5.3 Ficha Pedagógica do Caso 3 – Pessoas primeiro! Sempre?

Tipo de Caso	Sequential Case (Lima e Fabiani 2014)
Disciplinas Aplicáveis	Dos Fundamentos à Estratégia de Liderança
Objetivos de Aprendizagem	Os Paradoxos da Liderança Identificar paradoxos de liderança e transformá-los em oportunidades
Entrevistas que inspiraram o caso	Entrevistas 1, 3, 4, 5, 6, 7

5.6 As Entrevistas – datas, funções e setores de negócio

Tabela 9 – Entrevistas realizadas

Data da Entrevista	Função	Setor de Negócio
1 maio 2023	Programador	SAAS
5 maio 2023	Supervisor de Linha	Distribuição
7 maio 2023	Gestora de Equipa Comercial	Serviços
9 maio 2023	Responsável Recrutamento IT	Consultoria/Serviços
11 maio 2023	Carteiro	Distribuição
14 maio 2023	CFO	Produção Agro-alimentar
15 maio 2023	Diretora de Marca	Marca e embalagem de produtos de consumo familiar
20 maio 2023	Comercial mercado internacional	SAAS
19 junho 2023	VP Customer Success	SAAS
21 junho 2023	CEO	Indústria de Moda

A seleção dos entrevistados seguiu os seguintes critérios:

Setor de Negócio:

- Serviços
- Distribuição e logística
- Consultoria
- Recrutamento em IT
- Produção agroalimentar
- Produção de vestuário

Funções:

- Diretores de 1ª linha
- Diretores Operacionais
- Operacionais de serviços
- Operacionais de IT
- CEO e CFO

Tarefas/Atividades:

- Operacionais
- Criativas
- Rotineiras
- Manuais
- Digitais

5.7 Bibliografia e Leituras Recomendadas

- Bass, Bernard M., e Ronald E. Riggio. "The Transformational Model of Leadership." Em *Leading Organizations: Perspectives of a New Era*, de Gil Robinson Hickman, 76-86. California: SAGE Publications, Inc, 2010.
- Bennett, Milton J. "Developmental Model of Intercultural Sensitivity." *Research Gate*, 06 de 2017: 9.
- Berti, Marco, e Ace V. Simpson. "The dark side of organizational paradoxes: The dynamics of disempowerment." *Academy of management Review*, 21 de 04 de 2021: 252-274.
- Blanchard, Ken. *Um nível superior de liderança*. Actual Editora, 2007.
- Caplan, Janice. "Develop and engage all your people for business success." *Strategig HR Review*, 2014: 75-80.
- Cunha, Arménio Rego e Miguel e Pina e. *Os Paradoxos da Liderança*. Lisboa: Edições Sílabo, 2020.
- Cunha, Miguel Pina e, Stewart R. Clegg, Arménio Rego, e Marco Berti. *Paradoxes of Power and Leadership*. Routledge, 2021.
- Cunha, Miguel Pinha e, Arménio Rego, Miguel Pereira Lopes, e Mário Ceitil. *Organizações Positivas - Manual de Trabalho e Formação*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda, 2008.
- Hosted, Geert. *Cultures and Organizations: Software of the mind – McGraw Hill - 2010*. McGraw Hill, 2010.
- Lewis, Marianne. "Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide." *Academy of Management Review*, Outubro de 2000: 760.
- Lima, Marcos, e Thierry Fabiani. *Teaching with Cases - A framework-based approach*. Lima & Fabiani, 2014.
- Livermore, David. *Leading with cultural intelligence*. NY: AMACOM, 2015.
- Lunenburg, Fred C. "Power of Leadership: An Influence Process." *International joirnal of Management, Business and administration*, 2012.

- MacNeil, Christina Mary. “Exploring the supervisor role as a facilitator of knowledge.” *Emerald Group Publishing Limited*, 2004: 93.
- Meyer, Erin. *The Culture Map*. EUA: PublicAffairs, 2014.
- O'ReillyIII, Charles A., e Michael L. Tushman. “The Ambidextrous Organization.” *Harvard Business Review One Point*, April de 2004: 10.
- Rego, Arménio, e Miguel Pina e Cunha. *Que líder sou eu?* Lisboa: Edições Sílabo, Lda, 2019.
- Romero, D., Gaiardelli, P., Wuest, T., Powell, D., & Thürer, M. (2020). “New Forms of Gemba Walks and Their Digital Tools in the Digital Lean Manufacturing World.” *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, 2020: 432-440.
- Rosales, V., M. Gaim, M. Berti, e e Cunha M.P. “The rubber band effect: Managing the stability-change paradox in routines.” *Scandinavian Journal of Management*, June de 2022.
- Sikora, David M., e Gerald R. Ferris. “Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management.” *Human Resource Management Review*, 3 de Setembro de 2014: 271-281.
- Sinha, Sabyasachi. “The Exploration–Exploitation Dilemma: A Review in the Context of Managing Growth of New Ventures.” *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, Jul-Set de 2015.
- Trompenaars, Fons, e Charles Hampden-Turner. *Riding the waves of culture*. London: Nicholas Brealey Publishing, 2020.
- Yin, Robert K. *Case Study Research and Applications - Design and Methods*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc, 2018.
- Zandler L., Mockaitis, Audra I. Butler, Christina L. “Leading Global Teams.” *Journal of World Business*, 2012: 595.