

**FUNDAÇÃO DOM CABRAL – FDC
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

**ADRIANA OLIVEIRA CAVALCANTI
ELVIS DE SOUZA SILVA
JUSCELINO DE FREITAS PEIXOTO
SAMUEL FELIX DE JESUS
SIMONE DE SOUZA NAZARETH
TACILA DA SILVA CABRAL**

**LIDERANÇA: A CONSTRUÇÃO DE MODELO QUE CONTRIBUA PARA A
MELHORIA DO DESEMPENHO OPERACIONAL EM EMPRESAS DO SETOR
DE TRANSPORTE URBANO DE PASSAGEIROS**

**Salvador - BA
2018**

**ADRIANA OLIVEIRA CAVALCANTI
ELVIS DE SOUZA SILVA
JUSCELINO DE FREITAS PEIXOTO
SAMUEL FELIX DE JESUS
SIMONE DE SOUZA NAZARETH
TACILA DA SILVA CABRAL**

**LIDERANÇA: A CONSTRUÇÃO DE MODELO QUE CONTRIBUA PARA A
MELHORIA DO DESEMPENHO OPERACIONAL EM EMPRESAS DO SETOR DE
TRANSPORTE URBANO DE PASSAGEIROS**

Projeto Aplicativo apresentado ao curso de Especialização em Gestão de Negócios da Fundação Dom Cabral como requisito para obtenção do Título de Especialista em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof^o Marcos Eugênio Vale Leão

**Salvador - BA
2018**

LISTA DE GRÁFICOS

Empresa Expresso Brasileiro Transportes Ltda

Gráfico 1	Competências do líder de acordo com seus liderados	125
Gráfico 2	Capacidade do líder em reduzir os índices de <i>turnover</i> e absenteísmo	126
Gráfico 3	Capacidade do líder em reduzir os índices de acidentes	127
Gráfico 4	Capacidade do líder em reduzir os índices de ações trabalhistas	128
Gráfico 5	Quantidade e qualidade dos treinamentos ofertados pela empresa	129
Gráfico 6	Quantidade e qualidade dos treinamentos com foco no atendimento ao cliente	130

Empresa Joafra Transportes Ltda

Gráfico 1	Competências do líder de acordo com seus liderados	132
Gráfico 2	Capacidade do líder em reduzir os índices de <i>turnover</i> e absenteísmo	133
Gráfico 3	Capacidade do líder em reduzir os índices de acidentes	134
Gráfico 4	Capacidade do líder em reduzir os índices de ações trabalhistas	135
Gráfico 5	Quantidade e qualidade dos treinamentos ofertados pela empresa	136
Gráfico 6	Quantidade e qualidade dos treinamentos com foco no atendimento ao cliente	137

Empresa Sorriso da Bahia Ltda

Gráfico 1	Competências do líder de acordo com seus liderados	140
Gráfico 2	Capacidade do líder em reduzir os índices de <i>turnover</i> e absenteísmo	141
Gráfico 3	Capacidade do líder em reduzir os índices de acidentes	142

Gráfico 4	Capacidade do líder em reduzir os índices de ações trabalhistas	143
Gráfico 5	Quantidade e qualidade dos treinamentos ofertados pela empresa	144
Gráfico 6	Quantidade e qualidade dos treinamentos com foco no atendimento ao cliente	145

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1	Modelo Único de Liderança LATAM - Líderes Operacionais	44
Quadro 2	Modelo Único de Liderança – Profissionais sem Gestão	45
Quadro 3	Associação das perguntas em blocos	49
Quadro 4	Competências propostas	71
Quadro 5	Conteúdo Proposto para o desenvolvimento dos Líderes Operacionais	78
Quadro 6	Calendário de implementação do projeto	93
Tabela 1	Resultado da Pesquisa aplicada nas empresas	50
Tabela 2	Categoria de avaliação	89

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Liderança Situacional – Os Quatro Estilos de Liderança	15
Figura 2	<i>Framework</i> modelo de liderança	66
Figura 3	Modelo de descrição de cargo	68
Figura 4	Matriz 9 box	73
Figura 5	Proposta do Programa de Capacitação e Desenvolvimento	75
Figura 6	Conceitos do Modelo 70:20:10	76
Figura 7	Níveis do <i>Pipeline</i> da Liderança	77
Figura 8	Etapas do ciclo de administração de desempenho	80
Figura 9	Fases da avaliação 360 graus	81
Figura 10	Dimensões de um programa de engajamento	82
Figura 11	Métrica de avaliação de desempenho	88

SUMÁRIO

1 RESUMO EXECUTIVO	08
2 BASES CONCEITUAIS	11
2.1 A liderança e seus impactos no desempenho dos negócios	11
2.2 O papel dos líderes nas organizações de sucesso	18
2.3 O processo para identificação e formação de lideranças	22
2.4 A cultura organizacional e os estímulos à formação de líderes nas empresas	28
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
3.1 Levantamento e análise da informação	41
3.2 Benchmarking	42
4 RESULTADO DA PESQUISA DE CAMPO	48
4.1 Relatório Consolidado	48
4.2 Análise das entrevistas realizadas com as áreas de recursos humanos das empresas	60
4.2.1 Empresa Expresso Brasileiro Transportes Ltda	60
4.2.2 Empresa Joafra Transportes Ltda	61
4.2.3 Empresa Sorriso da Bahia Ltda	62
4.3 Avaliação geral da pesquisa	63
5. PROPOSTA DE SOLUÇÃO	65
5.1 Um modelo de gestão das lideranças como estímulo a melhoria do desempenho nas empresas estudadas	65
5.1.2 Definição do papel do líder	67
5.1.3 Requisitos e competências	69
5.1.4 Identificação de potenciais líderes	72
5.1.5 Capacitação e desenvolvimento	74
5.1.6 Gestão de desempenho	79
5.1.7 Engajamento e reconhecimento	82
5.1.8 Ferramenta de gestão e indicadores de <i>performance</i>	85
5.2 Ferramenta de gestão e indicadores de <i>performance</i>	90
5.2.1 Cronograma de implementação do modelo	92
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	94
7. REFERÊNCIAS	96

8. APÊNDICES	104
APÊNDICE 1: Instrumento de coleta de dados RH da Empresa Expresso Brasileiro Transportes Ltda	104
APÊNDICE 2: Instrumento de coleta de dados RH da Empresa Joafra Transporte Ltda	110
APÊNDICE 3: Instrumento de coleta de dados RH da Empresa Sorriso da Bahia Ltda	114
APÊNDICE 4: Questionário aplicado aos colaboradores em relação ao líder imediato.	119
APÊNDICE 5: Resultado da pesquisa de campo por empresa	124

1. RESUMO EXECUTIVO

Liderar pessoas exige muito mais que conhecimento técnico. Superar diferenças, ter empatia e inspirar o outro são alguns dos atributos indispensáveis para se tornar um líder de sucesso.

Robbins (2000) entende a liderança como um processo de atuação pelo qual os indivíduos, com suas práticas, favorecem o movimento de um grupo de pessoas na direção das metas comuns ou compartilhadas. Já para Dutra (2002), gerir pessoas pode se caracterizar como um conjunto de políticas e práticas que permitam a conciliação de expectativas entre a organização e os colaboradores para que ambos possam realizá-las ao longo do tempo. Maximiano (2007), amplia ainda mais o conceito afirmando que a liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los ao alcance de seus próprios objetivos.

Liderar é abrir-se a novos desafios, é empreender, orientar e educar a equipe, proporcionando aos liderados condições para seu crescimento pessoal e profissional.

O líder operacional é um agente estratégico dentro de uma empresa de transporte coletivo de passageiros, haja vista que seus liderados são, principalmente, motoristas e cobradores e que juntos somam aproximadamente 80% do quadro de pessoal da empresa, além de serem os colaboradores que de fato estão em contato com os clientes. Em grande parte, dependem deles os bons resultados e o crescimento da organização. Neste contexto, torna-se fundamental que o líder operacional tenha clareza a respeito de seu papel, suas potencialidades, expectativas e competências, bem como características que esse deve possuir ou aprimorar ao longo de sua carreira profissional. Além de propor modelos de avaliação e melhoria no seu desenvolvimento e capacitação.

O que se percebe é que, no cenário do setor de transporte, existe uma demanda por esse profissional e a necessidade de um novo perfil de liderança que venha contribuir de forma efetiva com os resultados da organização e o real desenvolvimento das pessoas. Para tanto, novas competências devem ser observadas dentro do cenário desafiante que tais empresas se apresentam.

Este trabalho tem como objetivo apresentar um modelo de como utilizar a liderança para o processo de melhoria no desempenho de empresas do setor de transporte urbano de passageiros, face ao contexto da grande dificuldade de encontrar no mercado de trabalho um líder preparado para enfrentar todos os desafios existentes neste seguimento e tendo como referência o líder ideal, apresentando conceitos, históricos de lideranças e habilidades de um líder.

Pretende-se contribuir desenvolvendo um modelo de liderança que promova o desempenho operacional no setor de transporte, identificando os principais gargalos operacionais e seus impactos nos resultados, avaliando o contexto operacional das organizações e como os líderes influenciam no desempenho deste, analisando as práticas de sucesso envolvendo a gestão de lideranças para a geração de resultados arrojados e desafiadores.

Para isso, foram aplicadas pesquisas de campo com três empresas do mesmo setor, pesquisa de *benchmarking* com empresa referência em liderança operacional e pesquisas bibliográficas das literaturas especializadas com autores renomados nesse tema.

A estrutura deste trabalho está organizada em quatro capítulos centrais. O primeiro capítulo aborda toda a parte conceitual, através de pesquisas bibliográficas de literaturas especializadas na área de liderança. No segundo capítulo buscou-se apresentar cenários reais de empresas do setor de transporte, através de aplicação de pesquisa de campo com 163 liderados, representantes de 43% dos colaboradores de três empresas distintas. No terceiro capítulo, foi apresentado um modelo de gestão das lideranças como estímulo à melhoria do desempenho nas empresas estudadas, definindo o papel do líder operacional ideal, destacando os principais requisitos e competências, propondo um modelo de capacitação e desenvolvimento, uma metodologia de medição e avaliação do desempenho, bem como, definindo um modelo de engajamento, reconhecimento e ferramentas de gestão e indicadores de performance. E, no quarto capítulo, foi apresentada uma análise de viabilidade com base em uma das empresas pesquisadas, considerando os indicadores de desempenho: *absenteísmo/turnover*; acidente por quilometro¹ rodado; ações trabalhistas por funcionários demitidos; homem hora treinado; índice

¹ Km/rodado

de reclamações de atendimento por cliente transportado, ficando comprovada, conforme os dados apresentados, a viabilidade do modelo ora proposto para ser aplicado em empresa do seguimento de transporte coletivo de passageiro.

Três empresas participaram do projeto, sendo: Empresa Expresso Brasileiro Transporte Ltda, unidade de Porto Seguro-BA, Empresa Joafra Transportes Ltda, com sede na cidade de Juazeiro-BA e Empresa Sorriso da Bahia Ltda, situada na cidade de Itabuna-BA.

Após essa fase de pesquisa, prospecção e análises, optou-se por um modelo de gestão possível de ser aplicado às três empresas, considerando suas especificidades. Conforme descrito no item 5.2, o modelo encontra-se na fase de execução e seus desdobramentos serão conhecidos até dezembro de 2019.

Palavras-chave: líder, liderança, operacional, desenvolvimento, desempenho

2. BASES CONCEITUAIS

2.1 A liderança e seus impactos no desempenho dos negócios

Em tempos atuais, com o advento da globalização, a era da informação e os expressivos avanços tecnológicos trazendo aumento da competitividade e concorrência empresarial em ambientes cada vez mais complexos e em níveis jamais vistos anteriormente, nota-se que, de maneira geral, o mundo corporativo tem colocado a liderança como um dos temas mais estratégicos junto à área de recursos humanos, atribuindo a esta camada a responsabilidade pelo alcance dos resultados e metas organizacionais. Tal discussão é devida no sentido de que é claro que este nível é responsável por levar a mensagem do *board* à base, além de ser o motor que impulsiona os liderados em busca de resultado e promove ações que podem alavancar a motivação e o comprometimento da equipe com o atingimento dos objetivos organizacionais e em prol de melhores resultados para o negócio. (JORDÃO, 2007)

Partindo da premissa de que uma organização é constituída, além de outras coisas, por pessoas, e são justamente as pessoas que formam a empresa e que podem levá-la ao sucesso ou ao fracasso, é de suma importância que a liderança seja eficiente, clara, objetiva e dinâmica para que o seu desempenho e de toda a equipe seja impactante no desempenho dos negócios.

Para Maximiano (2007), a liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização de seus próprios objetivos.

Robbins (2000) entende a liderança como um processo de atuação pelo qual os indivíduos, com suas práticas, favorecem o movimento de um grupo de pessoas na direção das metas comuns ou compartilhadas. Nesta linha, aparentemente, liderar pode parecer uma atividade fácil. Entretanto, é necessário associar disciplina com respeito e comprometimento com a equipe que trabalha e com a organização de um modo geral, tendo em vista que grandes resultados dificilmente serão atingidos quando o indivíduo trabalha sozinho. Ademais, na maioria das vezes, os líderes são os propulsores do sucesso, bem como do fracasso das organizações nas quais trabalham.

Para Wagner III (1999), o desenvolvimento de muitas tarefas realizadas em grupo pode ser executável mais satisfatoriamente do que quando realizadas individualmente, rudimentando que o caráter da liderança interfere diretamente no comportamento dos indivíduos e nos diversos grupos de uma organização.

Poucas tarefas ou metas importantes podem ser realizadas por uma pessoa sozinha. De fato, essa é a razão principal porque existem tantas organizações em nossa sociedade. Mas também, poucos grupos ou organizações podem realizar grandes ações sem a ajuda de um indivíduo que atue como líder (WAGNER III, 1999).

Segundo Dutra (2002), gerir pessoas pode se caracterizar como um conjunto de políticas e práticas que permitam a conciliação de expectativas entre a organização e os indivíduos para que ambos possam realizá-las ao longo do tempo.

Nesta perspectiva, podemos entender políticas como os princípios e diretrizes que direcionam decisões e comportamento da organização e das pessoas. E, práticas como procedimentos, métodos e técnicas empregadas para a implementação das decisões e o norte para as ações dentro e fora da empresa.

Assim, a liderança deve buscar a aprovação de seus seguidores. Segundo Wagner III (1999), cita-se:

Em algumas situações, uma pessoa pode ser compelida por outra a liderar e, em outras, pode ser que o líder seja tolerado somente por aquele momento. Entretanto, a ideia de que os seguidores entreguem voluntariamente o controle de seu próprio comportamento à outra pessoa é parte integrante de qualquer definição de liderança.

Ainda quanto ao assunto, Robbins (2005) entende liderança como uma maneira de dirigir, influenciar e colaborar com as tarefas relacionadas às atividades dos membros da equipe.

Stone (1995), reconhece que os líderes possuem visões diferentes para enxergar com maior veracidade a realidade. Afinal, reúnem as informações disponíveis, criam novos cenários e chegam ao resultado com maior proatividade.

Segundo Chiavenato (1999), a liderança deve ser vista sobre três vertentes:

1. **Liderança autocrática:** nessa vertente, a tomada de decisões é feita exclusivamente pelo líder, que fixa e determina as diretrizes a serem seguidas, não havendo qualquer participação do grupo neste processo. É o estilo de liderança no qual o líder é dominador.

2. **Liderança democrática:** é o tipo de liderança onde líder é o grande motivador do debate, os trabalhos são programados e decididos em equipe. A divisão do trabalho ocorre pelas características pessoais e profissionais de cada integrante. O estilo aqui é do líder objetivo, não mistura questões pessoais ao aplicar o *feedback*.

3. **Liderança liberal:** tipo de liderança onde o grupo tem total liberdade, o líder intervém raríssimas vezes. O líder neste estilo de liderança atua muito mais como um orientador, o *feedback* é realizado apenas quando solicitado pelo indivíduo ou pelo grupo.

Desta forma, o sucesso de uma organização depende do nível motivacional de cada indivíduo, dos conhecimentos e das habilidades dos colaboradores e do seu nível de comportamento com o trabalho.

Pé (2008), destaca que o líder deve ter a capacidade de combinar qualidade das pessoas com os negócios da organização, prezando por um ambiente harmonioso, engajando e motivando os funcionários aos valores e à missão da empresa.

De acordo com Helms (2006), o termo motivação é derivado da palavra *latim movere*, que significa mover-se. A motivação pode ser definida como a força que atua sobre ou dentro de uma pessoa que causa esforço voluntário dirigido a um objetivo.

Segundo Chiavenato (1989), motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico.

Maximiano (2007), destaca que motivação é resultado de uma interação complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos da situação ou ambiente, que são os motivos externos. Para o autor, motivos internos são os

impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica. São eles que direcionam as escolhas. Em relação aos motivos externos, eles satisfazem necessidades, despertam sentimentos de interesses, ou seja, são os estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue.

Assim, esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo interno (individual e pessoal) ou externo (ambiente), podendo este inclusive ser influenciado pelo tipo de liderança que é exercida sobre uma determinada equipe de trabalho e por políticas e diretrizes organizacionais.

Neste sentido, cabe ao líder entender os fatores que motivam os indivíduos de seu time e propor ações e adaptações que podem favorecer a satisfação pessoal através de práticas e ações corporativas e que provoquem o engajamento e o envolvimento com o desempenho do negócio.

Bergamini (1997) dispõe que:

Infelizmente, em muitas organizações é mais comum encontrar um grande contingente de pessoas que não nutrem a menor motivação por aquilo que fazem. Esses trabalhadores não experimentam, portanto, nenhuma satisfação ou realização pessoal gerada por aquilo que fazem em seu trabalho. O emprego, neste caso, passa a ser entendido como uma forma de angariar recursos para que possam sentir-se felizes fora dele. É nesse momento que o trabalho deixa de exercer seu papel como referencial de autoestima e valorização pessoal, passando a ser fonte de sofrimento e não oportunidade de realização sadia dos desejos interiores que cada um tem.

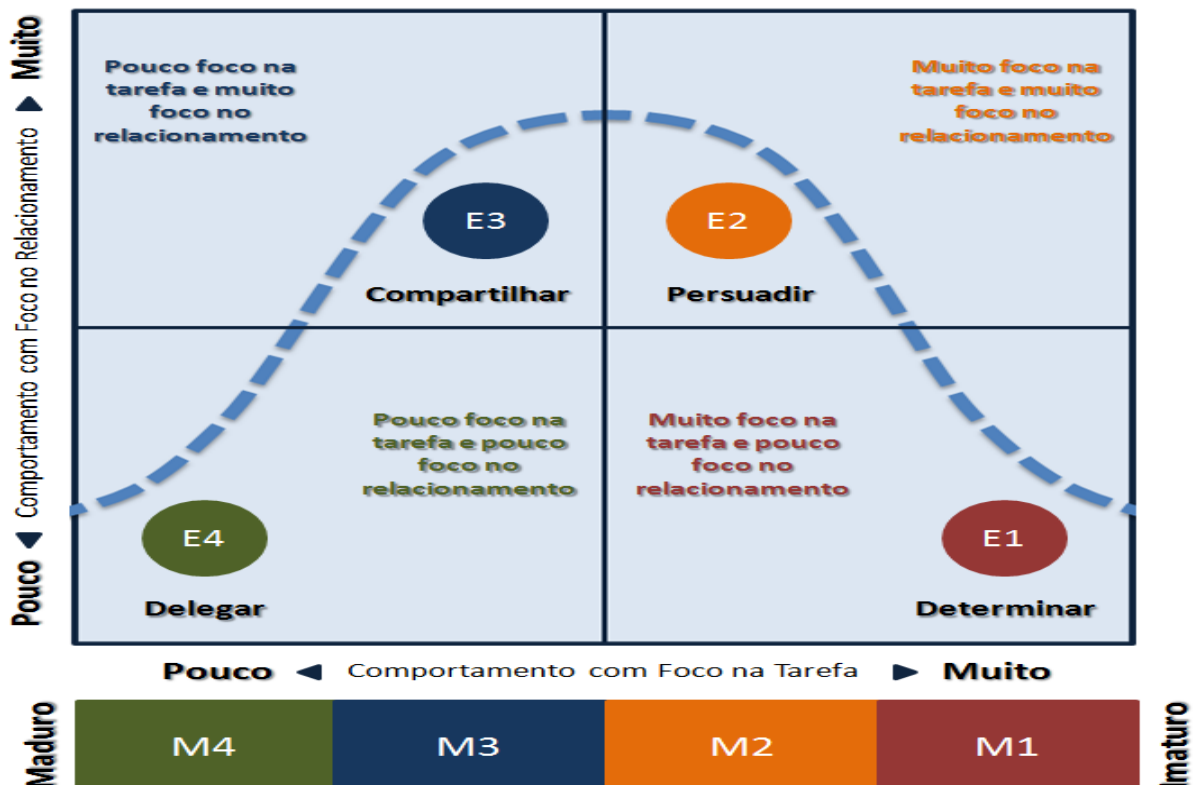
Desta forma, é inevitável que o líder empodere sua equipe e traga a ela clareza e responsabilidade quanto às suas entregas individuais e coletivas, bem como quanto ao propósito da organização. Um líder de sucesso é aquele que atinge objetivos propostos de forma ética e sustentável através das pessoas, tornando-se protagonista em busca da consolidação dos resultados do negócio e fazendo com que os colaboradores, desta mesma forma, sintam-se parte do processo, sentindo-se donos da empresa pela qual atuam (KONDO, 1994).

Bill (2009) ressalta que:

Precisamos de dirigentes que construam organizações duradouras, motivem seus empregados a prestar melhores serviços aos clientes e criem valor de longo prazo para os acionistas e demais grupos de interesse nas empresas.

Além dos atributos anteriormente mencionados à liderança e seu impacto no desempenho dos negócios, também se caracteriza como uma forma de impacto, a estratégia que o líder utiliza na formação de seu time, bem como a maneira como ele o lidera a fim de explorar as competências dos indivíduos e obter os resultados de sucesso para a organização. Sendo assim, o líder deve ser capaz de montar um time multidisciplinar, que se complemente em nível de conhecimentos e habilidades e que seja capaz de entregar o que é desejado pela organização. Para Hersey e Blanchard (1986), o resultado que a liderança pode influenciar no negócio está diretamente ligado ao perfil da equipe e ao seu nível maturidade, bem como a forma como a mesma é gerenciada. Para os autores, a liderança, a fim de obter resultados através time, deve ser adaptada situacionalmente de acordo com o momento e perfil dos indivíduos que compõem a equipe. A Figura 1 representa a relação do estilo de liderança com o perfil de maturidade do time.

Figura 1 – Liderança Situacional – Os Quatro Estilos de Liderança



Fonte: Hersey e Blanchard (1986)

Os autores despertam a atenção para o fato de que um líder somente conseguirá os melhores resultados através da equipe se tiver claramente mapeado o perfil dos integrantes da mesma e adaptar-se quanto ao estilo de liderança, orientando-se que as ações tomadas para o desenvolvimento do time devem variar de forma que a maturidade maior seja alcançada junto ao grupo, implicando em desempenho satisfatório para o negócio.

Além disso, é muito importante compreender que a equipe precisa ter seu desempenho administrado, avaliando o quanto cada um contribui individualmente para o atingimento das metas globais. A liderança deve ser imparcial e transparente quanto à avaliação de desempenho de seu time e fazer com que cada colaborador sintam-se dono do seu papel e entenda de forma clara as competências necessárias para o cumprimento do mesmo, a fim de que contribuam conscientemente para o alcance dos resultados esperados.

Administrar desempenho significa muito mais do que avaliar os colaboradores de um time. O processo deve ser acrescido de *feedback* justo e da construção de um sólido plano de desenvolvimento individual. O *feedback* é uma poderosa ferramenta que tem se provado que, muito mais do que falar do passado, ele pode e deve ser direcionado para o futuro e a potencialização dos resultados esperados: é o *feedforward*. A gestão de desempenho é uma atribuição compartilhada entre gestor e colaborador e cabe ao líder envolvê-lo nesta etapa a fim de que haja uma construção conjunta de seus objetivos profissionais e alinhamento de suas expectativas frente às entregas necessárias ao negócio.

Avaliação ou administração de desempenho “é um método que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referentes aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário e avaliar os resultados conseguidos.” (PONTES, 2005)

Há alguns anos era quase que impossível considerar que desempenho e bem-estar convergissem na mesma direção. Em tempos atuais, com a humanização das empresas, tal tema ganhou relevância e atualmente cada vez mais organizações buscam, através da liderança, criar ações de aumento de

produtividade e resultado conciliadas com o bem-estar pessoal dos colaboradores, motivação e satisfação no ambiente de trabalho.

Para Hersey (1986), um ambiente social conta com três elementos: atividades, interações e sentimentos. Atividades são as tarefas que os indivíduos realizam. Interações são comportamentos que ocorrem entre as pessoas na realização das tarefas e sentimentos são atitudes que desenvolvem entre os indivíduos. Neste contexto, cabe à liderança garantir meios de estabilização e equilíbrio destes elementos, a fim de garantir um ambiente favorável à obtenção dos resultados organizacionais.

Assim, fica claro que um bom clima de trabalho influencia diretamente na qualidade dos resultados alcançados pelo time e na produtividade deste. Colaboradores que atuam em ambientes pouco saudáveis são mais suscetíveis a erros, retrabalhos, fadigas, acidentes de trabalho e absenteísmo, além da alta rotatividade. Todos esses aspectos representam custo para o negócio. (CHIAVENATO, 2012)

O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação da moral... Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado (CHIAVENATO, 2002).

Para Ribeiro (2006), são as pessoas que levam a organização a alcançar bons níveis de produtividade e esses resultados estão relacionados às capacidades que elas expressam no ambiente, mas, para tal, elas precisam estar motivadas a colocarem suas competências a serviço da organização e isso somente ocorre diante de um clima propício a esta demonstração, bem como à valorização de suas ideias e ações.

Segundo Luz (1995), o clima organizacional retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Seguindo este entendimento, o comportamento do indivíduo na organização reflete a maneira como o trabalhador

enxerga a empresa. Contudo, a situação psicológica ao qual o funcionário se encontra pode afetar diretamente o clima organizacional.

Por isso, o clima organizacional influencia diretamente a produtividade do indivíduo, bem como a produtividade da empresa. Portanto, deve ser benéfico, favorável e promover motivação e interesse nos colaboradores, mantendo uma excelente relação com a empresa e, assim, atingir resultados almejados.

Desta forma, a liderança torna-se fundamental e tem como um de seus desafios zelar pelo bem-estar do time através de práticas humanizadas de gestão, sem perder o foco no desempenho do negócio. É notável que um bom líder deve fazer com que sua equipe se sinta engajada e encontre atratividade na empresa através de fatores que estão além dos aspectos financeiros, viabilizando outras formas de valorização e promovendo maior identificação pessoal da equipe com os valores da organização, promovendo um bom clima organizacional e buscando iniciativas que correspondam às expectativas do colaborador.

2.2. O papel dos líderes nas organizações de sucesso

A liderança exerce um papel crucial na conquista dos resultados das organizações, o que pode ser constatado nas empresas que buscam desenvolver e capacitar seus líderes de forma eficaz e eficiente, e assim, pode-se dizer que a essência do papel de um líder na organização é influenciar e facilitar esforços individuais e coletivos a fim de atingir os objetivos compartilhados (DAY & HARRISON, 2007; YUKL, 2012).

Para Kotter (2001), a principal atividade de um líder é produzir mudança, através do direcionamento estratégico, comunicação de metas e trabalhar a motivação na equipe. Já para Robins (2007), liderança é a capacidade de influenciar pessoas para o alcance das metas, sendo a liderança diretamente ligada a um alto cargo dentro da organização.

Batemam (2006), corrobora que os líderes devem ajudar seus liderados a atingir as metas, dando apoio no desenvolvimento pessoal com uma relação respeitosa, justa e ética. Em complemento, Vergara (2007) apoia que a liderança necessita de humildade suficiente para aprender permanentemente a lidar com

indivíduos e grupos a fim de fazerem com que esses apoiem e consigam esforços para alcançar os objetivos organizacionais.

Um dos grandes papéis dos líderes nas organizações de sucesso está ligado ao desenvolvimento das pessoas as quais lideram e à preparação destas para crescer dentro da empresa, desafio presente principalmente entre a nova geração de liderados. Nas organizações com diferenciais em relação à geração de oportunidade de desenvolvimento e crescimento, os colaboradores tendem a se motivar com o que faz. Esses novos liderados não necessitam das formas tradicionais de supervisão e gerência, mas de pessoas capazes de dar uma orientação adequada para enfrentar os desafios (COSTA; MEIRIÑO, 2017).

O líder deve observar frequentemente o comportamento pessoal e profissional de seus colaboradores, para identificar os pontos fortes e fracos de cada indivíduo e direcionar para a busca de melhorias contínuas tanto da parte técnica quanto comportamental. O auxílio para que as pessoas encarem a realidade e sejam mobilizadas para fazer mudanças, com superação dos desafios, também é de responsabilidade do líder (PONTES, 2008).

Pinheiro e Macieira (2008), trazem que:

A liderança é um mecanismo capaz de harmonizar as necessidades dos indivíduos com as exigências da organização [...] se manifesta sempre que uma pessoa procura, de qualquer maneira, influenciar o comportamento de outra, ou de um grupo, com vistas a alcançar objetivo.

Para Tichy e Cohen (1999), uma empresa vence porque tem bons líderes que se dedicam ao desenvolvimento de outros líderes em todos os níveis da organização. O teste definitivo de um líder não é saber se ele ou ela está apto a tomar decisões inteligentes e atitudes decisivas, mas se é capaz de contribuir para formação de outros líderes. A liderança voltada para a pessoa pode conseguir resultados expressivos e criar futuros brilhantes, encorajando os indivíduos a assumirem riscos em nome da organização de três modos: arriscando-se a ter pensamentos novos, arriscando-se a cometer erros e arriscando-se a ser completamente humano no trabalho (ARNOLD; PLAS, 1996).

Cavalcanti (2007) destaca que o líder deve escutar seus colaboradores e saber expressar reconhecimento ao trabalho que eles desempenham. O líder deve auxiliar os liderados em seus planos individuais, fazendo com que se sintam importantes para a equipe e satisfeitos com suas realizações pessoais. Assim, um líder consegue o comprometimento de sua equipe, tendo em vista que seus objetivos próprios também estão sendo atingidos e investem na retenção dos talentos da empresa, cruciais para o sucesso da mesma.

Souza (2013) afirma que os líderes provavelmente são os maiores responsáveis pela manutenção dos talentos, da utilização das competências máximas das pessoas no ambiente de trabalho e também pela satisfação e o comprometimento dos funcionários talentosos.

Para Cavalcanti *et. al.* (2006), a liderança é o processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço para atingir o objetivo. Desta maneira, o papel da liderança é influenciar e incentivar as pessoas, de forma que elas permaneçam engajadas com o objetivo da empresa. Um dos grandes desafios dos líderes é manter bons níveis de desempenho no trabalho, garantindo diferenciais para o mercado. As empresas que não conseguem atingir bons índices de desempenho dos funcionários perdem em competitividade.

O líder de hoje não pode se limitar apenas às funções tradicionais descritas por Fayol (1990), quais sejam: de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Devem ser reconhecidos também por outros papéis, tais como os de mentores, guardião da cultura e dos valores da organização, promotor de relações de qualidade com pessoas, clientes, parceiros, fornecedores e concorrentes, defensor de ações ambiental e socialmente responsáveis. A liderança se exerce em toda a organização e, muitas vezes, transcende suas fronteiras.

O líder precisa criar um ambiente propício para que seus liderados consigam entregar resultados. Os resultados são sempre vistos como ações do líder direcionando sua equipe, conforme afirma Bergamini (1989):

Dar prioridade à ação transformando-se num verdadeiro gerador de forças dentro do grupo com o qual se convive, para conseguir de forma vigorosa que os resultados apareçam e o mais rápido possível, traduz o comportamento frequente daqueles que estão mais

claramente motivados pelo desafio em conseguir que coisas novas e complicadas sejam superadas.

O relacionamento do líder com sua equipe é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais. O que o líder faz e a forma como age determinam se o resultado será o esperado.

Segundo Druskat *apud* Ferreira (2006):

Líderes, na busca pelos objetivos traçados pela organização, desenvolvem forte relacionamento entre as equipes e os laços organizacionais, com conceitos de empowerment, dar poder de decisão e responsabilidade sobre a execução de determinada tarefa e delegação de poder, que se traduz por maior responsabilidade e autonomia aos membros de uma equipe na execução de suas tarefas.

Importante ressaltar que o líder deve desempenhar a função de mediador e articulador, bem como que deve evitar a tendência de querer moldar as pessoas em sua essência. Conforme Bergamini (1989), é necessário entender que os gostos e inclinações das pessoas levam suas marcas pessoais e que não se consegue mudá-los conforme muitas vezes temos vontade.

As organizações bem sucedidas, para sobreviverem, terão de passar por uma mudança cultural profunda e para isso os líderes terão que conceber visão, senso de valores, comunicação, motivação e manter suas capacidades de ação em constante mutação.

Souza (2008) acrescenta que os líderes da Era da Conectividade precisam derrubar paredes que delimitam o seu território de ação, mudar a mentalidade e construir pontes internas e externas que liberem a criatividade dos talentos humanos, conectando-os melhor tanto entre si na empresa quanto externamente com clientes, fornecedores e comunidades onde atuam.

Atualmente, um dos maiores desafios dos líderes é lidar com as constantes mudanças do mercado global e a grande competitividade, mas os estudos indicam que a fórmula para o alcance de resultados é simples. A ética e a empatia aliadas às competências técnicas e comportamentais são os ingredientes essenciais para uma

gestão eficaz. Outro fator que pode ajudar ao líder desempenhar um papel importante, levando as grandes organizações ao topo do sucesso é inteligência emocional.

Para Goleman (2001), a inteligência emocional se refere à capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos, utilizando os sentimentos para guiar o pensamento e a ação.

Outro papel importante do líder é criar a visão de futuro. Hybels (2009) afirma que retirar a visão do líder é como retirar seu coração. Para ele a visão é o combustível do líder, é a energia que gera ação, a faísca que acende paixão nos seus seguidores. O líder atual possui uma visão ampla, enxerga além de resultados e tem claro que é dele a missão de inspirar e envolver sua equipe em um objetivo comum. A grande sacada do líder está em conduzir os membros da equipe a se inserirem nos valores, crenças, visão e missão da organização, engajando-os à visão de futuro da organização.

2.3. O processo para identificação e formação de lideranças

O processo de identificação e formação de líderes não é tarefa fácil e tem provocado alguns questionamentos, tais como: as características de um líder podem ser desenvolvidas ou são natas? O que tem maior relevância para ser um líder: o quociente de inteligência (QI) ou o quociente emocional (QE)?

Para a primeira pergunta, literaturas apontam nas duas direções, porém, as mais recentes, tendem a afirmar que a liderança pode ser desenvolvida. Já para o segundo questionamento, a importância do QE tem recebido mais atenção, sendo necessário sempre avaliar qual o nível de liderança que o líder exerce.

Goleman (2015) afirma que profissões de alta complexidade cognitiva, requer um alto nível de QI, como por exemplos: médicos, advogados, contadores ou executivo de alto nível, porém, uma vez essas pessoas assumam esses papéis, a capacidade do QI como previsor de sucesso decai gradualmente e ocorre o que ele chama de “efeito piso”.

Isso não quer dizer que QI e habilidades técnicas sejam irrelevantes. Eles importam, mas, sobretudo como “capacidade limiar”. Ou seja, são requisitos para início de carreira para cargos executivos. No entanto, minhas pesquisas, junto com outros estudos recentes, sugerem fortemente que a inteligência emocional é a condição *sine qua non* da liderança. Sem ela um indivíduo pode ter a melhor formação do mundo, uma mente incisiva e analítica e um suprimento infinito de ideias inteligentes, mas não será um bom líder (GOLEMAN, 2015).

Bennis (1999) reconhece que a liderança é uma característica que pode ser aprendida e esse processo de aprendizagem ocorre de maneira mais eficaz vivenciando erros e acertos.

Bennis (1999) considera cinco características que um líder deve ter: visão maior, paixão pelo que faz, integridade – composta de autoconhecimento, sinceridade e maturidade – curiosidade e audácia. Todas essas características, ainda segundo Bennis (1999), não são natas, pois os verdadeiros líderes não nasceram líderes, mas se fizeram líderes, e normalmente por conta própria.

Em conformidade com o entendimento de Bennis (1999), um líder que consegue reconhecer suas limitações, que tem uma autoconsciência, uma autogestão, empatia e habilidade social, consegue se superar e aprender com as adversidades.

Para Boyett e Boyett (1999), é possível desenvolver as habilidades e características técnicas de um líder, no entanto afirmam que o mais difícil é aprender as habilidades emocionais, como: sentimentos, intuição, emoção, sutileza, entusiasmo, ou seja, a paixão pela liderança, o que de fato irá transformar uma pessoa em um líder.

Bennis (1999) é enfático ao afirmar que liderar é totalmente diferente de gerenciar, pois segundo ele, é necessário considerar as diferenças entre líderes e gerentes como diferenças entre aqueles que dominam o contexto e aqueles que se rendem a ele.

Goleman (2015) agrupa em três categorias as capacidades pessoais que promovem um alto desempenho nas organizações, são elas: habilidades puramente técnicas, como contabilidade e planejamento dos negócios; habilidades cognitivas,

como raciocínio analítico; e inteligências que demonstram inteligência emocional, como a capacidade de trabalhar com o outro e eficácia ao liderar mudanças.

De acordo com Bennis (1999), as características da liderança não são natas. Para se tornar um líder o indivíduo terá que se empenhar de maneira contínua e manter o foco no seu objetivo, só assim ele terá a oportunidade de se tornar um líder de verdade. Ainda conforme Bennis (1999), dedicação plena e mobilização afiam e aprimoram os talentos de uma pessoa, garantindo que ela será uma peça original, não uma cópia.

De acordo com Vergara (2000), as teorias da liderança são divididas em três: a teoria dos traços de personalidades, a dos estilos de liderança e a contingencial:

- **Teoria dos traços de personalidade:** indica que a liderança é nata, ou seja, exercendo influência sobre os indivíduos e grupos que já traz consigo desde o nascimento alguns determinados traços de personalidade, sejam eles físicos, intelectuais ou sociais associados com uma atividade específica;
- **Teoria dos estilos de liderança:** de acordo com essa teoria, há três tipos de estilos de liderança: o autocrático, que tem como principal característica o controle absoluto em todos os níveis da organização e toma decisões de maneira individual, sem nem sequer ouvir a opinião dos outros, o democrático que tem como princípio básico a participação de todos, ou pelo menos, a participação daqueles envolvidos naquela situação e o liberal, conhecido também como "*laissez-faire*", expressão francesa que significa "deixar fazer", que tem como principal característica deixar as coisas acontecerem, a participação do líder é mais efetiva na condução do processo de implementação do planejamento estratégico;
- **Teoria contingencial:** destaca nas empresas que não existem verdades absolutas, ou seja, tudo está relacionado a situações ligadas ao ambiente interno e externo da organização. A contingência representa uma situação incerta ou eventual, que pode ou não ocorrer;

A teoria de traço de personalidade foi duramente contestada por Drucker (2006), para ele nenhum indivíduo nasce líder, as competências e características da

liderança não são natas, podendo ser possivelmente desenvolvidas ao longo do tempo. Para o autor “personalidade de liderança” e “traços de liderança” não existem.

Segundo Vergara (2000), na teoria contingencial o líder não corresponde às perspectivas e os pontos relevantes dos seus seguidores, portanto não existe o fenômeno da liderança.

Para Covey (2000), existem pessoas que até podem conseguir alcançar altos níveis hierárquicos nas organizações, os chamados cargos de chefia, porém não irão exercer a liderança, no máximo, irão conseguir fazer com que as pessoas as obedeçam, utilizando-se do poder do cargo que lhe foi conferido por algum tipo de interesse ou relação particular com aquelas pessoas que as chefiam. Por outro lado, existem pessoas que exercerão influência sobre as outras independentemente do cargo de chefia que ela ocupa.

Kouzes e Posner (1995) entendem que, a partir da comprovação de que realizar investimentos na capacitação e desenvolvimento com foco na liderança pode trazer uma grande evolução do indivíduo.

Se presumirmos que a liderança pode ser aprendida, descobriremos quantos bons líderes realmente existem. (...) e novas lideranças surgirão para o bem das escolas, igrejas, comunidades, órgãos governamentais, empresas, sindicatos e famílias (KOUZES; POSNER, 1995).

Liderança pode ser definida como um agrupamento de habilidades, que podem ser adquiridas e desenvolvidas, podendo isso ocorrer com o esforço individual ou com a ajuda de um profissional. Segundo Kouzes e Posner (1995), toda habilidade pode ser fortalecida, afiada e aperfeiçoada se tivermos a motivação e o desejo apropriados, juntamente com a prática e o feedback, exercendo papéis modelares e a assistência de um *coach*.

Sabemos que as pessoas que mais conseguem extrair o que os outros têm de melhor são as que definem metas atingíveis e acreditam ter a capacidade de desenvolver os talentos dos outros. (...) líderes eficazes estão sempre aprendendo. Eles veem ‘todas’ as experiências como experiências de ‘aprendizado’, e não apenas as seções de um curso ou um workshop formal. Buscam constantemente

maneiras de se aprimorar e melhorar suas organizações” (KOUZES; POSNER, 1995).

Conforme Kouzes e Posner (1995), o desafio é um dos componentes mais importantes para a consolidação e fortalecimento psicológico para a capacitação e desenvolvimento de qualquer área e em qualquer etapa da vida profissional. As atividades de rotina e as atividades que já representam um domínio pleno não agregam novos conhecimentos e nem colaboram para o desenvolvimento de novas habilidades, ou seja, não contribuem para o crescimento profissional do indivíduo. Portanto, buscar estar sempre desafiando, com novas e mais difíceis atividades, será sempre uma oportunidade de capacitar e desenvolver as pessoas. O aprendizado com os novos desafios oportunizará o desenvolvimento e a capacitação das pessoas e isso trará mais experiência. Porém, cabe ressaltar que nesse processo de desenvolvimento é necessário uma análise, uma contemplação dessas experiências adquiridas, para de fato construir um aprendizado e agregar novos conhecimento.

Kotter (2001) afirma que para tornar uma pessoa capaz de assumir cargos de alto comando numa gestão, onde este necessita tomar decisões e encarar desafios, no que diz respeito à liderança, é indicado que este esteja mais próximo dos seus líderes superiores com muita frequência e por um tempo maior. Ele também destaca a importância do convívio com outros colegas de trabalho, estes podem contribuir com seu desenvolvimento, pois terão a oportunidade de informar sobre acontecimentos em outras partes da organização e também oportunizar retornos, quanto ao modelo de liderança, opcionais para gerenciar os problemas.

Para McCauley e Velsor (2004) o desenvolvimento de líderes é dividido em áreas e essas foram divididas em três: autogestão, social e funcional:

- **Autogestão:** é a realidade de lidar com seus pensamentos, emoções, atitudes e ações possibilitando o líder atingir interações mais confiáveis e proveitosas, assim como proporcionar a tomada de iniciativa, passando a desempenhar um papel de facilitador, ajudando seu próximo no ambiente organizacional. Nessa área do desenvolvimento da liderança, abrangem

também o reconhecimento dos pontos fortes e fracos, a capacidade de administrar conflitos, capacidade de aprendizado e valores da liderança;

- **Social:** é importante que o líder busque desenvolver e aprimorar sua capacidade de manter relacionamento com pessoas e equipes, no ambiente organizacional. Para isso, será necessário também o desenvolvimento de novas habilidades, como se comunicar e como desenvolver pessoas, identificando as reais necessidades, oportunizando o aprendizado, através de novos desafios e valorizando as mudanças e o crescimento;
- **Funcional:** nessa área, consideramos as capacidades e habilidades de gestão do líder, coordenar, implantar, integrar equipe, tomar decisões, planejar, inovar, definir metas, ou seja, trata-se do cumprimento e do desempenho do líder no ambiente organizacional.

De acordo com Covey (2000), algumas competências são necessárias para que um líder seja eficaz, são elas: transformar grupos em equipes voltadas a um bem comum, direcionar os indivíduos a uma visão única, despertar a equipe para a missão da organização, conseguir disseminar os valores e princípios da empresa, estabelecer um canal de comunicação eficiente que permita que todos possam ter acesso, incentivar a capacitação e desenvolvimento de todos, construir um ambiente sinérgico, e conduzir a equipe para o que mais importa para a organização, proporcionando a todos entrega de bons resultados.

Para Welch e Welch (2005), a liderança não está relacionada diretamente com o líder e sim aos seus liderados. O autor também afirma que uma das principais funções de um líder é servir ao outro e estar disponível para ajudá-lo no seu desenvolvimento pessoal e profissional, ele ainda conclui, que o sucesso na liderança depende disso.

Por fim, Prahalad (2000) conclui que o desafio de desenvolver líderes para o novo milênio apresenta-se a nós agora. A complexidade do ambiente competitivo requer líderes e não administradores cautelosos. A função da administração deve focalizar pessoas dispostas a assumir responsabilidade por realizar tarefas complexas e que demonstrem força intelectual e emocional. Os líderes têm que inspirar outras pessoas e sempre esperar receber delas melhores esforços.

2.4 - A cultura organizacional e os estímulos à formação de líderes nas empresas

Laraia (1996), entende que cultura é todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral lei, costume e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade.

Corroborando com esse entendimento, Laraia (1996), afirma que esse conceito de cultura tem a vantagem de, em uma só palavra, abranger todas as possibilidades de realização humana, além de marcar fortemente o caráter de aprendizado da cultura em oposição à ideia de aquisição inata, transmitida por mecanismos biológicos.

Laraia (1996) ainda entende que a cultura é algo que pode ser aprendido e não tem uma aquisição inata. Importante então é perceber o meio no qual a organização está inserida, para compreender de que forma essa realidade interfere ou não em sua estrutura, favorecendo ou prejudicando a visão dos eventos significativos.

Nesse sentido, Morgan (1996) contribui afirmando que cultura é o processo de construção da realidade que permite às pessoas verem e compreenderem eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas. Esses padrões de compreensão também oferecem as bases que tornam o comportamento de alguém sensível e significativo.

Para Geertz (1989), praticar etnografia não é somente estabelecer relações, selecionar informantes transcrever textos, levantar genealogias, mapear campos ou manter um diário. O que define é o tipo de esforço intelectual que ele representa: um risco elaborado para uma “descrição densa”.

Portanto, precede o conceito de cultura da organização, a compreensão da empresa em si. Kinlaw (1998) define empresa como sendo a força contemporânea mais poderosa de que se dispõe para estabelecer o curso dos eventos da humanidade. Ela transcende as fronteiras e os limites do nacionalismo, exercendo influência predominante nas decisões políticas e sociais.

Dando ênfase à importância de aprofundar essa compreensão entre empresa e cultura, Torquato (1991) explica que entre os maiores desajustes que se observam no processo administrativo está o descompasso entre as decisões normativas e as realidades culturais que identificam a personalidade da comunidade interna. É bastante comum a adoção de políticas, rotinas, procedimentos, sem levar em consideração os usos, costumes, comportamentos, hábitos, peculiaridades e manias que tipificam a cultura dos agrupamentos humanos. Para ele, cultura é a somatória dos *inputs* técnicos, administrativos, políticos, estratégicos, táticos, misturados às cargas psicossociais que, justapõem fatores humanos e individuais, relacionamentos grupais, interpessoais e informais.

Morgan (1996) destaca que nas organizações existem frequentemente sistemas de valores diferentes que competem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme. Dessa forma, após investigar a formação, contextualizar a empresa e observar como essa comunidade interna age e reage, inicia-se o trabalho para pontuar quais os elementos ela possui que podem indicar comportamentos praticados por seus membros que demonstrem valor.

Corroborando, Nelson (1996), define que cultura é uma porção de valores de uma organização que são adotados por seus membros, sendo que valores são definidos como afirmações gerais sobre o que é desejável e indesejável.

Com uma visão mais humanista, Costa (1999) dispõe que diante do contexto de valorização dos seres humanos, os conceitos sócio-antropológicos sobre a cultura começaram a ser aplicados ao universo das organizações para promover mudanças com maiores possibilidades de sucesso, atuando tanto no nível de integração interna quanto viabilizando estratégias de adaptação do meio externo ao ambiente organizacional.

Nessa mesma linha, Shein (1998) define cultura organizacional como um modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tenha inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Portanto, uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos,

são ensinados aos demais membros como uma maneira correta para perceber os problemas, pensá-los e sentir-se em relação a eles.

Observados esses preceitos trazidos em relação à cultura organizacional, Motta e Caldas (1997) ressaltam que a cultura organizacional pode apresentar tanto efeitos positivos quanto negativos para a organização e seus indivíduos.

Como forma de identificar o momento que a empresa se encontra e o tipo de cultura que ela possui, Paz e Mendes (2008) apresentam a seguinte escala de estilos de funcionamento das organizações de pensar, sentir e agir:

- **Individualista:** apresenta modos de pensar, sentir e proceder compartilhados pelos membros que refletem em uma fusão indivíduo e organização, de forma que o predomínio desse estilo levará a atitudes direcionadas ao próprio ego;
- **Burocrático:** apresenta formas de pensar, sentir e agir que se baseiam no controle das normas e regras, de maneira que os indivíduos pertencentes a esse tipo de cultura apresentam um envolvimento parcial com organização em prol da segurança, oferecendo resistência às mudanças, as quais são vistas como ameaças pelos integrantes;
- **Afiliativo:** Revela uma forma de pensar, sentir e agir que apresenta a organização como um grupo impecável no qual é refletido o orgulho, a confiança e a autoestima da organização. Nessa cultura, a organização é vista pelos seus integrantes como algo perfeito, na qual as imperfeições são de origem externa. Assim, o comportamento dos membros desse tipo de cultura é de evitar os conflitos e colocam os interesses da organização acima de tudo;
- **Empreendedor:** Caracteriza-se por revelar formas de pensar, sentir e proceder voltados para os empreendimentos na qual os seus integrantes estão sempre buscando novos desafios. O comportamento desses integrantes está voltado para a necessidade de reconhecimento pela sua atuação na organização, sendo sempre ativos e vendo as frustrações como obstáculos a serem superados;

- **Cívico:** revela um jeito de pensar, sentir e agir voltados às relações de reciprocidade. Nesse tipo de cultura a organização investe na admiração dos seus membros de acordo com a atuação deles. Neste estilo, as regras estão abertas a críticas e modificações. Além disso, valoriza princípios e ideias de bem comum, fazendo com que seus membros estejam sempre buscando o crescimento, obedeçam às regras e apreciem o trabalho exercido.

Outra ferramenta desenvolvida para essa identificação é trazida por Wagner e Hollenbeck (1999) e Hitt, Miller e Colella (2007) que destacam os elementos superficiais da cultura organizacional descrevendo-os como elementos do inconsciente humano, profundo e intangível no aspecto pessoal. Os autores dividiram os elementos culturais em oito categorias que possibilitam a compreensão da cultura organizacional da empresa, sendo:

- **Cerimônias:** eventos especiais nos quais os membros da organização celebram os mitos, heróis e símbolos da empresa;
- **Ritos:** atividades cerimoniais destinadas a comunicar ideias específicas ou a realizar determinados propósitos;
- **Rituais:** ações regularmente repetidas para reforçar normas e valores culturais;
- **Histórias:** relatos de eventos passados que ilustram e transmitem normas e valores culturais mais profundos;
- **Mitos:** histórias imaginárias que ajudam a explicar atividades ou eventos que de outro modo poderiam ser confusos;
- **Heróis:** as pessoas de sucesso que corporificam os valores e o caráter da organização e de sua cultura;
- **Símbolos:** objetos, ações ou eventos dotados de significados especiais que permitem aos membros da organização trocar ideias complexas e mensagens emocionais;

- **Linguagem:** conjunto de símbolos verbais que geralmente reflete a cultura particular da organização.

Percebendo qual o tipo de cultura organizacional prevalece na empresa, se faz necessário compreender de que forma os elementos que constituem essa cultura podem ou não contribuir para estimular as pessoas e possibilitar a formação de líderes e quais características esses indivíduos necessitam fortalecer para contribuírem para a propagação dessas ideias.

Com essa abordagem voltada para os indivíduos, Chiavenato (2008) afirma que as pessoas constituem o principal ativo da organização. A gestão de pessoas tem como função permitir a colaboração eficaz dessas, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização dependendo da maneira como elas são tratadas.

Nesse sentido, Cerqueira (1994) ressalta que o valor atribuído à cultura organizacional pode ser considerado aquilo que incentiva a prática de atitudes favoráveis e a autoestima de uma pessoa no trabalho.

Desse modo, uma empresa que busca formar novos líderes precisa estar atenta em relação às atitudes que estão sendo valorizadas, bem como buscar compreender como esses indivíduos estão reagindo, quais traços de sua cultura estão sendo fortalecidos e quais expectativas estão sendo geradas para essas pessoas.

Segundo Gronroos (2003), as expectativas devem ser compreendidas pela organização para oferecer aos seus colaboradores uma visão do que se pretende alcançar. Para tal, se faz necessário o uso predominantemente de meios de comunicação, principalmente os de marketing, com intuito de criar valores que somem aos valores da organização. Além disso, o *marketing* voltado para dentro da empresa proporciona envolvimento dos profissionais na construção do posicionamento da organização.

Zanini (2007) ressalta que a confiança dentro da organização diz respeito à forma de como as pessoas se relacionam no âmbito intraorganizacional. Quando as relações de confiança se dão de maneira eficiente, favorecem o relacionamento em geral. Novelli (2005), acrescenta que a expectativa de uma pessoa ou grupo se firma em comportamentos eticamente justificáveis, isto é: ações e decisões moralmente corretas, baseadas em princípios de análise ética – da parte de outra pessoa, grupo, em um esforço conjunto.

Balcão e Cordeiro (1979) enfatizam que, num clima de confiança e respeito mútuos, as pessoas tendem a sentir-se menos ameaçadas por desvios da prática usual, o que torna possível maior grau de flexibilidade nas relações.

Desse modo, se o líder confia na organização, se é respeitado por ela, ouvido e estimulado a contribuir para inovar os processos, reforçará a visão de Maxwell (2008), pois, para ele, a confiança é o fundamento da liderança. É a conexão que mantém unida uma organização. Acredita ainda que os líderes não podem quebrar a confiança das pessoas e continuar a influenciá-las, devendo sempre contribuir com as relações de forma a agregar valor à organização, mantendo sempre as crenças da cultura organizacional.

Já para Welch (2005), o estilo de liderança em uma empresa afeta o comportamento das tarefas e dos relacionamentos no ambiente de trabalho. O alinhamento da visão ajuda a identificar a missão que anuncia para onde se está indo e os valores que descrevem os comportamentos que levarão até onde se quer chegar.

Diante dessa realidade posta, os ensinamentos de Chiavenato (2004), nos traz que, a velha concepção de relações industriais foi substituída por uma nova maneira de administrar as pessoas, a qual recebeu o nome de Administração de Recursos Humanos. Os Departamentos de Recursos Humanos – DRH, visualizam as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais como fatores inertes de produção. A área de recursos humanos tornou-se o mais importante recurso organizacional e fator determinante do sucesso empresarial.

Boxall e Purcell (2008), definem gestão de recursos humanos como todas as atividades associadas ao gerenciamento do trabalho e das pessoas nas empresas e em outros tipos de organizações. Entendem que é um processo que acompanha a expansão das organizações e tem como consequência o sucesso empreendedor e do crescimento organizacional. As políticas e práticas relacionadas com a forma de organizar o trabalho incluem sua estrutura fundamental, que reúne funções com maior ou menor grau de autonomia e também qualquer oportunidade para os empregados de envolvimento na solução de problemas e nas mudanças gerenciais abarcadas nos processos de trabalho.

Para Legge (2005), uma gestão de recursos humanos integrada com a estratégia organizacional possibilita identificar oportunidades para desenvolver novos mercados e encontrar soluções para problemas enfrentados nas rotinas organizacionais. Nesse sentido, as práticas de Gerenciamento de Recursos Humanos – GRH, devem ser compostas com as estratégias organizacionais e influenciadas pela construção coletiva, fruto da colaboração conjunta dos membros da organização.

Percebendo a necessidade de investir nas pessoas, as organizações passam a integrar a área de recurso humanos às estratégias organizacionais para manter, criar ou desenvolver meios que possibilitem a estimulação das pessoas com o intuito fortalecer os vínculos e transformar os empregados em colaboradores nos processos. O RH², por sua vez, está percebendo a importância em oferecer mais do que meros benefícios, entendeu que é preciso trabalhar as competências dessas pessoas para formar novos líderes.

Chiavenato (2004) demonstra que o sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios que a organização coloca à disposição de seus membros, bem como mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos. Não apenas salários, férias, prêmios, promoções para posições mais elevadas (com maiores salários e benefícios), assistência médico hospitalar, seguro de vida, alimentação subsidiada, transporte, pagamento de tempo não trabalhado, planos de

² Recursos Humanos.

pensão ou aposentadoria, são considerados, mas também outras recompensas menos visíveis como garantia de segurança no emprego, transferência laterais para posições mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento, a um desenvolvimento adicional e várias formas de reconhecimento por um desempenho excelente.

Divergindo dessa visão, Resende (1999) acredita que, a lealdade de um colaborador está atrelada a um conjunto de condições diferentes daquelas que eram valor anteriormente. Estabilidade, plano de benefícios abrangente ou possibilidade de trabalhar em uma grande corporação já não atraem tanto os talentos. Dito isso, o autor justifica que a empresa precisa se conscientizar que a remuneração por competências é uma metodologia mais justa, motivadora, legalmente mais segura e até mesmo mais econômica, o modelo só é verdadeiro se for consistente e bem fundamentado, tendo como principal característica diferenciar os salários das pessoas, fazendo-lhes justiça.

Para Fleury (2000), competência é saber ouvir de maneira responsável. Implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Saber agir de maneira responsável significa que o indivíduo deve entregar-se completamente para a empresa, ou seja, comprometer-se com seus objetivos.

Durand (1998) *apud* Brandão e Guimarães (2001) e Rabaglio (2004) *apud* Benetti *et al.* (2007), sintetizam o conceito de competência em três pilares, conhecimento, habilidade e atitude que reunidos por uma pessoa formam o perfil CHA:

- **Conhecimento:** corresponde ao acúmulo de informações e saberes que o indivíduo adquiriu ao longo de sua experiência, mas não necessariamente o que se coloca em prática;
- **Habilidade:** é o saber fazer, a capacidade de aplicar e usar de forma produtiva o conhecimento adquirido;

- **Atitudes:** é o querer fazer, ou seja, o grau de comprometimento com o trabalho; são as características pessoais que levam o indivíduo a colocar em prática o que se sabe. Diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho e à escolha de um curso de ação pessoal e social.

Ainda sobre competência, nessa mesma linha, McClelland (1973), entende que é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada ao desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. O autor diferencia as competências das aptidões, ou seja, talentos naturais da pessoa, que podem vir a ser aprimorados, e as habilidades, como demonstrações de talentos particulares na prática e de conhecimentos, ou seja, o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa.

Com este cenário, as organizações e suas áreas de recursos humanos, possuem então uma importante missão que é encontrar fórmulas para motivar os indivíduos, com o objetivo de desenvolverem essas competências consideradas essenciais para manutenção ou mudança da cultura da empresa, bem como permitir que os resultados positivos sejam alcançados de acordo com suas respectivas estratégias organizacionais. É o que coloca Oliveira (2007) quando diz que, da mesma forma, os instrumentos e ferramentas de gestão de pessoas devem estar direcionados de forma consistente com os objetivos estratégicos da organização.

Comungando desse entendimento, Carbone (2009) afirma que a gestão por competências surgiu para responder a questões particulares do cenário empresarial. A emergência desta metodologia de gestão representa uma tentativa de resposta à necessidade de superação da concorrência num mercado globalizado, às exigências por agilidade, diferenciação e inovação contínua às demandas de aprendizagem e de criação do conhecimento para lidar com as questões inéditas e surpreendentes que surgem a cada dia no contexto organizacional. Acrescenta ainda que, com a abertura dos mercados, onde a concorrência se torna mais acirrada, o foco das empresas passa a ser a satisfação do cliente. Esse novo comportamento tem um reflexo imediato na relação da empresa com os seus funcionários, pois para atingir seus objetivos é preciso mais que novas tecnologias, torna-se necessário uma gestão toda voltada para resultados, onde todos são responsáveis para alcançar seus objetivos.

Segundo Minicucci (1992), em uma sociedade de produção em massa, o empreendimento de motivar as pessoas a trabalhar não constitui uma tarefa fácil, visto que muitos obtêm pouca satisfação pessoal em seus empregos e auferem pouco senso de realização e criatividade.

Maximiano (2007) afirma que o comportamento é sempre motivado por alguma causa interna ao próprio indivíduo (motivos internos) ou alguma causa externa, do ambiente (motivos externos). Motivação, neste modelo, é sinônimo da relação de causa e efeito no comportamento das pessoas. Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa.

Desse modo, e, de acordo com Vroom (1964), sempre que um indivíduo escolhe entre alternativas que envolvem resultados incertos, torna-se claro que seu comportamento é afetado não só por suas preferências entre esses resultados, mas também pelo grau em que ele acredita que eles são prováveis.

Para Ward (1998), tudo o mais permanecendo constante, se as pessoas estiverem altamente motivadas a obter resultados, administrá-las será uma tarefa que exigirá menos esforço.

Bergamini (1986) diverge ao dizer que a preocupação mais correta não deve ser aquela que busca o que fazer para motivar pessoas, mas especialmente a que esteja voltada para estratégias que busquem evitar que elas desmotivem. Parece que só assim, aquele alto nível de expectativas que impele as pessoas do “menos” para “mais”, rumo aos seus próprios caminhos, não se desgastará com o decorrer do tempo e haverá um renascimento a cada ato motivacional.

De forma contínua Kim (1996), demonstra que o aprendizado individual pode ser descrito como um ciclo no qual a pessoa assimila uma nova informação e reflete sobre experiências passadas, identifica uma conclusão e, em seguida, age. Para isso o conceito de modelos mentais é de fundamental importância para o entendimento do processo individual de aprendizagem.

Gardner (2005) explica que um modelo mental é, antes de tudo, uma representação dinâmica e constitui uma maneira específica pela qual o indivíduo

percebe, codifica, retém e acessa informações. Kolb (1984) acrescenta que as pessoas aprendem através de suas experiências.

Diante deste dinamismo, Bergamini (1986) acredita que sempre haverá um passo a mais a ser dado rumo ao desenvolvimento pleno do eu. E a possibilidade de aproveitamento das habilidades, capacidades e expectativas pessoais é, sem dúvida, um aspecto dos mais relevantes no processo motivacional.

Fechando esse ciclo de identificação da cultura organizacional, definindo quais valores são importantes para as pessoas e para as organizações e de que forma isso será visto como uma competência do líder ou de seus liderados, Benetti (2007) entende que é preciso fazer o que ele chama de avaliação de desempenho que busca, por meio de metodologia sistematizada, mensurar o desempenho humano em relação a metas e objetivos claros e pré-determinados, definidos de forma conjunta entre empresa e funcionário, visando a gestão e o desenvolvimento das pessoas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo é apresentado o método de pesquisa utilizado no projeto, onde será discutido inicialmente o que é pesquisa.

Segundo Gil (2002), a pesquisa pode ser definida como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, que tem por objetivo a descoberta de respostas para um problema por meio de uso de procedimento científico.

Para Demo (2000) pesquisa é tanto um procedimento de fabricação do conhecimento quanto um procedimento de aprendizagem (princípio científico e educativo), sendo parte integrante de todo processo reconstrutivo de conhecimento.

Lakatos e Marconi (2007) definem a pesquisa como um procedimento formal com métodos de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Quanto à classificação, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva e explicativa. No trabalho em questão será utilizada a pesquisa descritiva. Segundo Gil (2002), pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações variáveis.

Para Cleber e Ernani (2013) pesquisa descritiva observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador. Procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas e relações com outros fatos. Assim, para coletar tais dados, utiliza-se de técnicas específicas, dentre as quais se destacam a entrevista, o formulário, o questionário, o teste e a observação.

No projeto em questão, proceder-se-á a investigação acerca da liderança e suas contribuições para o processo de melhoria no desempenho de empresas do setor de transporte urbano de passageiros. Para isso, serão aplicados os questionários para identificar, dentro das organizações avaliadas, como está na prática a aplicação dos conceitos de líderes e liderados.

A estratégia da pesquisa será tanto qualitativa como quantitativa. Segundo Lakatos e Marconi (2008), a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas. Consoante Cleber e Ernani (2013), pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Já na pesquisa qualitativa, o pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, identificados através dos resultados dos questionários aplicados na empresa de transporte.

Para a análise da situação atual será utilizada a entrevista, pesquisa documental e bibliográfica. Gil (2002) define pesquisa bibliográfica como aquela que é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. A pesquisa documental assemelha-se à pesquisa bibliográfica, ou seja, vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Para Gil (2002), entrevista é técnica de coleta de informações sobre um determinado assunto, diretamente solicitado aos sujeitos pesquisados. Trata-se, portanto, de uma interação entre pesquisador e pesquisado, que ocorrerá no momento da aplicação *in loco* dos questionários, nas empresas selecionadas no modal de transporte de passageiros.

O método de pesquisa utilizado será o estudo de campo. Assim, para Gil (2002) o estudo de campo tem maior profundidade, ou seja, tem um aprofundamento das questões propostas, pois se estuda um único grupo. Desta forma, com o objetivo de subsidiar o campo de pesquisa, além de ser coletados dados na empresa do setor de transporte de passageiros urbano, também serão coletados dados em uma empresa do setor de passageiro aéreo para *benchmarking*.

Conforme Marconi e Lakatos (2008), a coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta de dados das empresas nos setores já citados.

Por fim, segundo Gil (2002), a coleta de dados caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Desta

forma, o método utilizado para a coleta de dados será a documental, bibliográfico e *benchmarking*.

3.1 Levantamento e análise da informação

Essa pesquisa teve como objetivo conhecer a opinião e o nível de conhecimento dos colaboradores a respeito dos seus líderes, buscando uma melhor compreensão do papel do líder na organização.

Foram elaboradas 20 (vinte) questões focadas na liderança organizacional, sendo aplicada no período de 18 a 20 de julho de 2018, através de um *link* e respondida de forma *on-line* pelos *smartphones* dos próprios colaboradores.

Três empresas participaram da pesquisa, são elas:

1. Empresa Expresso Brasileiro Transporte Ltda
2. Empresa Joafra
3. Empresa Sorriso

Diversos aspectos foram analisados, tanto de ordem pessoal, no que tange às características individuais do líder, como também de ordem estrutural de responsabilidade da organização, com o intuito de analisar como os colaboradores percebem e como reagem a estímulos proporcionados ou não pela organização em pontos considerados pelos autores como importantes para boa gestão e melhoria dos resultados operacionais do negócio. Todos os questionamentos, bem como seus respectivos gráficos de análises, poderão ser observados nos resultados.

3.2 *Benchmarking*

O *Benchmarking* é uma ferramenta de gestão muito importante das empresas, pois visa realizar pesquisas em outras instituições do mesmo setor, com objetivo de buscar melhores práticas contribuindo para o melhor desempenho na organização.

Além de buscar melhores práticas o *Benchmarking*, permite identificar novas tendências de mercado, receber novas referências de empresa e criar um plano de estratégias e habilidades que levarão a empresa rumo ao crescimento.

O propósito da pesquisa foi levantar o que as organizações têm de instrumentos para formação de líderes eficazes.

A empresa escolhida para o *Benchmarking* foi a LATAM Airlines. A mesma foi escolhida por ser referência no Ranking das 25 empresas onde os brasileiros mais sonham em trabalhar, pesquisa realizada pelo *LinkedIn* (2018). Segundo o *LinkedIn* (2018), o ranking é elaborado a partir de dados da própria plataforma e das ações de usuários da rede social no país.

A pesquisa analisa, por exemplo, quantas pessoas estão vendo e conversando sobre as vagas oferecidas pelas empresas, quantos novos seguidores a empresa atraiu, quantos profissionais estão visualizando a página de carreiras, quantas pessoas pedem para se conectar com funcionários da empresa e se os empregados ficam pelo menos um ano na companhia. A LATAM foi reconhecida também na Revista Exame (2017) como uma das 100 empresas mais citadas por estudantes como lugar ideal para trabalhar. Os atributos mais valorizados pelos estudantes foi o respeito pelas pessoas. Este item ficou à frente de estabilidade de emprego. Abaixo alguns atributos levados em consideração na pesquisa:

- Boa referência para o futuro na Carreira
- Treinamento de crescimento profissional
- Oportunidade de crescimento na carreira
- Suporte da liderança para o desenvolvimento
- Meritocracia
- Possibilidade de alto ganho salarial

- Ambiente de trabalho criativo e dinâmico
- Respeito pelas pessoas
- Estabilidade de emprego
- Oportunidade de Liderança

Diante do exposto foi realizada uma entrevista no dia 26/07/18 e foram observados os seguintes pontos:

Em 2012, TAM e LAN se unem e formam o Grupo LATAM *Airlines*, efetivada em 27 de junho. Esta associação gera um dos maiores grupos de companhias aéreas do mundo, que oferece serviços de transporte de passageiros para cerca de 150 destinos, em 22 países, e serviços de carga para aproximadamente 169 destinos, em 27 países, com uma frota de 320 aviões. A união das operações das duas empresas permite oferecer mais e melhores voos e conexões no Brasil, no Paraguai e nos países-sede da LAN (Argentina, Chile, Colômbia, Equador e Peru).

Com esta função várias práticas de gestão foram melhoradas e outras implantadas que estimulam o desenvolvimento de liderança da empresa. Uma delas é Avaliação de Desempenho realizado no meio e no final do ano. Consiste no modelo único de competências LATAM. Baseado em competências dos colaboradores com gestão ou sem gestão. Serve de balizador para possíveis promoções e meritocracia.

Nos quadros de modelo único de Competências LATAM, são apresentadas as habilidades que são analisadas pelos gestores na LATAM:

Quadro 1 – Modelo Único de Liderança LATAM - Líderes Operacionais

	LÍDERES (Executivo / Profissional com gestão / Líderes operacionais)
Segurança e Gestão de Riscos	Cuida da segurança e administra os próprios riscos e os de sua equipe.
Cuidar do Cliente	Considera em suas decisões o impacto no cliente, bem como nas pessoas e nos resultados.
Eficiência	Realiza seu trabalho com eficiência, estimulando em sua equipe a busca da melhoria contínua.
Trabalho em equipe	Colabora e coopera com outras pessoas (dentro e fora de sua equipe de trabalho), priorizando o bem comum acima do resultado individual.
Capacidade analítica	Analisa situações complexas e toma decisões considerando o impacto de maneira transversal.
Lidar com pressão	Lida de maneira eficaz com situações de pressão, priorizando e tomando decisões que mantenham a equipe focada nos resultados.
Comunicação	Comunica-se de forma assertiva, escuta e mobiliza os outros.
Alinhamento	Direciona sua equipe de acordo com a aspiração e estratégia da companhia, dando-lhes autonomia e delegando responsabilidades.
Desenvolvimento de pessoas	Responsabiliza-se por melhorar o desempenho de sua equipe por meio de feedback, contribuindo ativamente para o desenvolvimento de seus colaboradores.

Fonte: Latam (2018)

Quadro 2 – Modelo Único de Liderança – Profissionais sem Gestão

	PROFISSIONAL SEM GESTÃO
Segurança e Gestão de Riscos	Cuida da segurança e administra os riscos em tudo o que faz.
Cuidar do Cliente	Atua considerando o impacto no cliente, bem como nas pessoas e nos resultados.
Eficiência	É proativo na busca permanente por melhoria contínua e eficiência.
Trabalho em equipe	Colabora e coopera com outras pessoas (dentro e fora de sua equipe de trabalho), priorizando o bem comum acima do resultado individual.
Capacidade analítica	Analisa situações complexas e toma decisões considerando o impacto de maneira transversal.
Lidar com pressão	Lida de maneira eficaz com situações de pressão e urgência, tomando decisões assertivas e mantendo-se focado nos resultados.
Comunicação	Comunica-se de maneira assertiva e é capaz de influenciar e gerar impactos positivos.
Alinhamento	Atua de acordo com a aspiração e estratégia da companhia e realiza seu trabalho com responsabilidade.
Desenvolvimento de pessoas	Não se aplica

Fonte: Latam (2018)

Outra ferramenta utilizada é o Barômetro. Uma prática de gestão do Modelo Único de Liderança LATAM, realizada pelos gestores a cada quatro meses por meio de uma pesquisa, que permite conhecer o ambiente de trabalho local, identificar as fortalezas e oportunidades de melhoria, além de programar planos de ações.

Tão importante quanto conhecer os objetivos seria como operacionaliza-los e quais os resultados na Latam são atribuídos/ auxiliados por ele. Os objetivos do Barômetro são:

- Gerar maior proximidade entre o líder e sua equipe;
- Conhecer a percepção da equipe sobre o ambiente de trabalho, a dinâmica realizada no dia a dia;
- Discutir oportunidades de melhoria, de forma colaborativa, e traçar um plano de ação concreto entre as pessoas da equipe.

Essa é uma prática obrigatória na LATAM e são realizadas por todos os executivos, coordenadores e supervisores. Alguns benefícios são citados abaixo:

- Cria proximidade entre o líder e sua equipe, incentivando o comprometimento;
- Permite ao líder obter *feedback* sobre sua liderança e identificar pontos de melhoria;
- Destaca os aspectos que podem interferir no bom desempenho e trabalho da equipe;
- Permite definir, em conjunto, ações de melhoria.

O Barômetro é composto por 22 perguntas ligadas à liderança, o Gestor lança as 22 questões via sistema interno e os liderados recebem a notificação via e-mail. A pesquisa fica no sistema por 10 dias, após este período o sistema disponibiliza o resultado e posteriormente o gestor é responsável por marcar uma reunião para compartilhar, discutir os resultados e criar planos de ação. Com esta ferramenta os líderes mobilizam e desenvolvem as suas competências e de suas equipes através do alinhamento transformando uma equipe de alta *performance*.

Além das já mencionadas acima, existem outras ferramentas de gestão como:

É uma prática de liderança focada no desenvolvimento de habilidades e comportamentos do colaborador. São realizados encontros formais durante o ano para conversas que abordem os interesses do colaborador, expectativas do gestor, *feedback* e acompanhamento do plano de desenvolvimento.

- Potencializa e identifica as oportunidades de melhoria para definição e acompanhamento das ações direcionadas;
- Fortalece e aproxima a liderança, estimulando a relação de confiança entre os gestores e colaboradores;
- Acompanha o desenvolvimento dos colaboradores de maneira contínua.

Além disso, a empresa possui a ferramenta que se denomina *Organizational Health Index* - OHI, sendo esta uma pesquisa ampla em seu enfoque, que não somente mede clima, mas também muitas outras variáveis relacionadas à saúde ou efetividade organizacional. A partir disso, ela oferece *insights* sobre planos de ação para melhoria contínua. A OHI permite que as organizações:

- Mensurem a saúde da companhia, diagnosticando forças e fraquezas;
- Definam práticas saudáveis de gerenciamento e priorizem áreas-chave para melhoria;

Outra prática que chama a atenção é Escola de Liderança, que consiste em treinamento de capacitação para gestores desenvolver competências de liderança, com o objeto de melhoria do desempenho profissional.

Contudo, todas as ferramentas citadas acima têm como objetivo, mapear os caminhos de carreira possíveis que permitam acelerar o desenvolvimento dos colaboradores de maneira transparente.

Levando-se em conta o que foi observado nas práticas acima citadas é notório que as mesmas estimulam o processo de liderança, pois entende-se qual o desempenho atual dos líderes, analisa os pontos fortes e estimula a melhoria contínua dos pontos de desenvolvimento. Com objetivo de transformar a liderança em uma equipe de referência em gestão de alta *performance*.

A pesquisa de Clima, Avaliação de Desempenho e o Barômetro são ferramentas eficientes de gestão que podem ser utilizadas nas empresas estudadas, pois com elas os processos serão padronizados e de fácil mensuração. Tornando o foco total na liderança criando vantagem competitiva sustentável trazendo o engajamento da equipe.

4. RESULTADO DA PESQUISA DE CAMPO CONSOLIDADO

4.1 Relatório consolidado

Esse relatório tem como propósito a consolidação e análise comparativa da pesquisa de campo aplicada em três empresas do setor de transporte urbano de passageiros. O objetivo da pesquisa foi o de avaliar qual a percepção dos liderados acerca do papel da liderança e da influência desta nos indicadores de performance da organização. A partir dos resultados apontados será possível reconhecer quais são os itens de maior favorabilidade no que tange ao objeto desta pesquisa e identificar quais são os elementos que ainda requerem melhorias.

A formulação das perguntas foi baseada em comportamentos requeridos pelos líderes destas organizações e na atuação esperada destes em cinco indicadores específicos:

1. Absenteísmo / *Turnover*
2. Acidente por km rodado
3. Ações trabalhistas por funcionários demitidos
4. Homem-hora treinado
5. Índice de reclamações de atendimento por cliente transportado

O questionário aplicado foi composto de vinte questões, as quais foram agrupadas em blocos relacionados a:

1. Competências do líder
2. Absenteísmo/ *Turnover*
3. Treinamento
4. Acidentes
5. Ações trabalhistas.
6. Clientes

Tal associação está relacionada no quadro 3 deste documento.

Quadro 3 – Associação das perguntas em blocos

QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO DE LIDERANÇA NA ORGANIZAÇÃO		
PERGUNTA		BLOCO
1	Sabe ouvir?	COMPETÊNCIA DO LÍDER
2	Contribui para evitar ausências/faltas no trabalho?	ABSENTEÍSMO/TURNOVER
3	Oferece treinamento para atender melhor os clientes?	RECLAMAÇÕES DE CLIENTES
4	Utiliza uma comunicação clara e objetiva?	COMPETÊNCIA DO LÍDER
5	Orienta como as atividades devem ser realizadas?	TREINAMENTO
6	Desenvolve ações que incentive a sua permanência na empresa?	ABSENTEÍSMO/TURNOVER
7	Apresenta alternativas a seguir, quando o resultado não é o esperado?	COMPETÊNCIA DO LÍDER
8	Estimula a prática de dar e receber feedback (retorno)?	COMPETÊNCIA DO LÍDER
9	Exerce influência e favorece condições para ampliar suas competências na busca de melhores resultados?	COMPETÊNCIA DO LÍDER
10	Capacita e desenvolve treinamento para evitar acidentes?	TREINAMENTO
11	Contribui para o meu desenvolvimento profissional, através de treinamentos?	TREINAMENTO
12	Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista?	COMPETÊNCIA DO LÍDER
13	Em situações de stress mantém a calma?	COMPETÊNCIA DO LÍDER
14	Cria um ambiente saudável em que as pessoas trabalham satisfeito?	ABSENTEÍSMO/TURNOVER AÇÕES TRABALHISTAS
15	Se hoje encontrasse uma oportunidade de emprego em outra empresa, ou fosse demitido, você sairia com alguma mágoa do seu líder?	AÇÕES TRABALHISTAS
16	Auxilia quando enfrento alguma dificuldade profissional?	TREINAMENTO
17	Acompanha o desempenho individual de cada funcionário?	COMPETÊNCIA DO LÍDER
18	Reconhece e premia os reforços individuais?	COMPETÊNCIA DO LÍDER
19	Como você avalia a qualidade dos treinamentos relacionados a condução segura e econômica	ACIDENTES
20	As orientações sobre direção defensiva são satisfatórias para o bom desempenho das suas atividades	ACIDENTES

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

As respostas foram avaliadas em cinco dimensões: muito bom, bom, regular, ruim e muito ruim. Sendo as escalas, a título de análise, “muito bom” e “bom” consideradas favoráveis, e “regular” considerada neutra e as escalas “ruim” e “muito

ruim” consideradas desfavoráveis. O comparativo de respostas por empresa pode ser verificado na tabela 1 deste documento.

Tabela 1 – Resultado da Pesquisa aplicada nas empresas

Empresa Sorriso																				
Perguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	18	20
Muito Ruim	3%	1%	1%	1%	1%	4%	3%	5%	1%	1%	3%	0%	0%	1%	4%	1%	1%	7%	5%	1%
Ruim	3%	0%	0%	1%	0%	4%	5%	4%	1%	0%	1%	4%	1%	0%	0%	0%	0%	7%	0%	0%
Regular	4%	8%	1%	4%	4%	8%	11%	8%	7%	3%	1%	12%	9%	14%	5%	7%	7%	12%	4%	5%
Bom	32%	34%	26%	32%	29%	33%	34%	36%	37%	32%	24%	34%	33%	33%	26%	43%	37%	42%	36%	36%
Muito Bom	59%	57%	71%	62%	66%	51%	47%	47%	54%	64%	71%	50%	57%	51%	64%	49%	55%	33%	55%	58%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Empresa Expresso Brasileiro																				
Perguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	18	20
Muito Ruim	0%	0%	0%	0%	0%	3%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	0%
Ruim	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Regular	0%	3%	3%	0%	0%	13%	3%	9%	6%	0%	6%	6%	3%	3%	3%	3%	9%	22%	0%	0%
Bom	28%	34%	25%	31%	34%	19%	41%	47%	38%	22%	16%	56%	34%	34%	41%	38%	47%	41%	25%	16%
Muito Bom	72%	63%	72%	69%	66%	66%	50%	41%	56%	78%	78%	38%	63%	63%	56%	59%	44%	34%	75%	84%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Empresa Joafra																				
Perguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	18	20
Muito Ruim	0%	0%	2%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%
Ruim	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	2%	2%	2%	0%	0%
Regular	4%	7%	14%	7%	4%	11%	16%	7%	9%	13%	9%	9%	13%	7%	5%	5%	13%	23%	9%	2%
Bom	41%	39%	45%	36%	46%	39%	46%	57%	41%	41%	43%	50%	46%	34%	59%	41%	41%	32%	45%	36%
Muito Bom	55%	54%	39%	57%	50%	50%	34%	36%	50%	45%	48%	39%	41%	59%	36%	52%	45%	41%	46%	63%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Para melhor compreensão da análise, foram consideradas como favoráveis aquelas respostas que na soma das escalas “bom” e “muito bom” atingiram no mínimo o alvo de 80%.

A pesquisa de campo contou com a participação de 164 colaboradores, todos eles ocupantes de cargos operacionais, a saber:

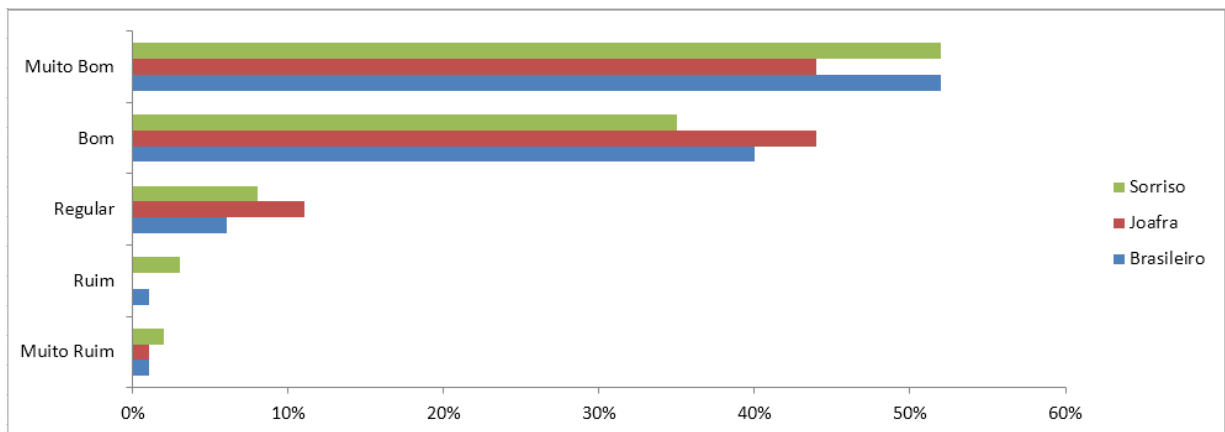
- **Empresa Expresso Brasileiro:** 36 colaboradores; sendo 32 questionários respondidos;
- **Empresa Joafra:** 134 colaboradores; sendo 55 questionários respondidos;
- **Empresa Sorriso:** 210 colaboradores; sendo 76 questionários respondidos.

Além da pesquisa de campo, foi realizada junto às áreas de recursos humanos destas mesmas empresas, uma entrevista com o objetivo de identificar qual a visão da empresa frente às mesmas questões abordadas no questionário aplicado aos liderados, como cada uma delas identifica, prepara e avalia seus líderes para enfrentar os desafios propostos junto à equipe e qual a o nível de atuação da liderança nos indicadores de performance da organização. O resultado das entrevistas pode ser verificado nos anexos ao final deste documento.

Foi ainda realizado o mapeamento de uma empresa modelo em melhores práticas em desenvolvimento de líderes, cujo *benchmarking* possibilitou analisar como as organizações avaliadas estão frente a empresas que são referência neste processo. A empresa escolhida para o *benchmarking* foi a Latam.

O primeiro bloco de perguntas, compreendido pelas questões 1, 4, 7, 8,9 12,13, 17 e 18 está relacionado às competências do líder. Para este bloco, tem-se que:

Gráfico 1 - Competências do Líder de acordo com seus liderados



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores - 2018

Na questão 1, que buscou identificar o quanto o líder está disposto a ouvir sua equipe, todas as empresas obtiveram resultados bastante positivos, alcançando índices de favorabilidade acima de 90% na soma das escalas de “bom” e “muito bom”. Neste item a empresa Expresso Brasileiro obteve 100% das respostas nas escalas favoráveis, seguida da empresa Joafra com 96% e Sorriso com 90%.

A questão 4, que avaliou a objetividade e a clareza da comunicação entre líder e liderados, também apresentou excelentes índices de satisfação. Mais uma vez, todas as empresas obtiveram resultados acima de 90% nas respostas entre “bom” e “muito bom”. A empresa Expresso Brasileiro manteve-se com 100% das respostas nas escalas favoráveis, seguida da empresa Sorriso com 94% e Joafra com 93%.

Já a questão 7, que buscou identificar se o líder apresenta alternativas quando os resultados não são os esperados, apenas a empresa Expresso Brasileiro alcançou índice satisfatório acima de 90%. A média das empresas Sorriso e Joafra, nos quadrantes de “bom” e “muito bom”, ficou em 80%, ainda assim permanecendo em faixa positiva de resultados.

A questão 8, que buscou analisar se o líder incentiva o *feedback* mútuo e contínuo, apenas a empresa Joafra alcançou respostas satisfatórias acima de 90%. A empresa Expresso Brasileiro obteve 88% e a empresa Sorriso ficou em 83%. Apesar das diferenças entre os índices, os resultados obtidos em geral podem ser considerados muito bons.

Na questão 9, que mediu a influência do líder sobre sua equipe para ampliar suas competências individuais, todas as empresas atingiram resultados acima de 90% nas escalas favoráveis da pesquisa.

A questão 12, cujo objetivo era identificar se o líder encoraja sua equipe para colocar seus pontos de vista, apenas a empresa Expresso Brasileiro obteve respostas favoráveis acima de 90%. A empresa Joafra ficou em 89% e a empresa Sorriso atingiu 84%.

Na questão 13, que buscou entender se o líder consegue manter a calma em situações de estresse, a empresa Expresso Brasileiro alcançou o índice de 97% nos quadrantes satisfatórios, seguida da empresa Sorriso com 90% e Joafra com 87%.

Já na questão 17, pôde-se identificar que nas empresas Expresso Brasileiro e Sorriso os colaboradores têm percepções bem semelhantes com relação ao acompanhamento do líder no desempenho individual do colaborador. Ambas atingiram índices de satisfação superiores a 90%. A empresa Joafra ficou com uma

favorabilidade de 86%. O acompanhamento do desempenho individual deve ser um desdobramento do *feedback* e é uma das principais atribuições do líder no que tange ao desenvolvimento de pessoas.

Por fim, na questão 18, onde buscou-se avaliar se o líder reconhece e premia os esforços dos colaboradores, todas as empresas tiveram seus piores resultados frente às demais perguntas do bloco. Na empresa Expresso Brasileiro e Sorriso o índice de favorabilidade foi de 75%, seguidas da empresa Joafra com 73%. Tal resultado, que representou o índice mais crítico do bloco de competências do líder, deve ser analisado de forma mais aprofundada a entender se a empresa possui programas e políticas estruturadas que auxiliam o líder nesta questão. Há de se verificar ainda que, de forma geral, há uma tendência natural e de contexto mercadológico onde perguntas relacionadas a itens de reconhecimento são associadas a fatores de remuneração e tendem a serem piores avaliadas pelos colaboradores em geral.

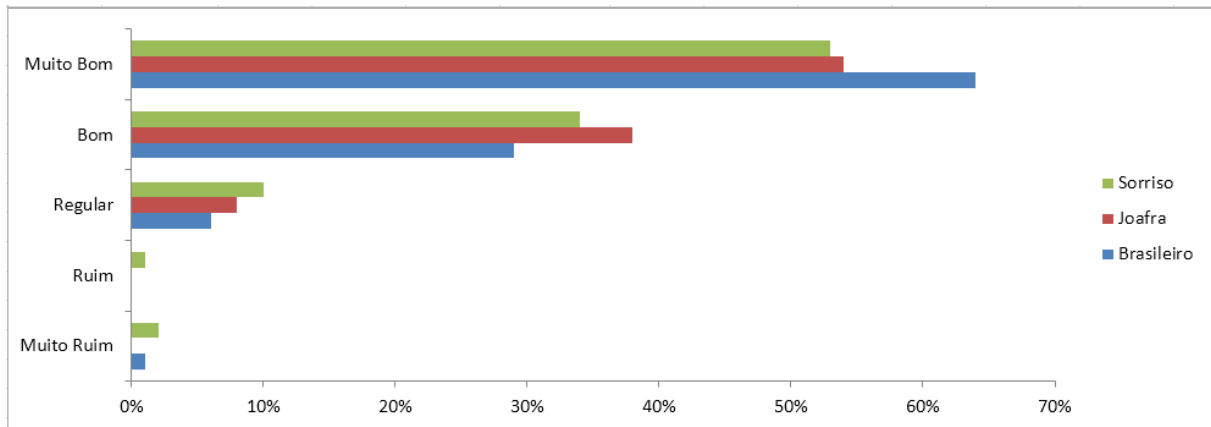
Analisando os resultados agrupados do bloco, tem-se que, de forma geral, a empresa Expresso Brasileiro atingiu a média 92% de satisfação nas perguntas, 7% se colocou no quadrante neutro das respostas e 1% se mostrou insatisfeito. Já a empresa Joafra atingiu a média 88% de satisfação nas perguntas relacionadas às competências do líder, 11% se colocou no quadrante neutro das respostas e 1% se mostrou insatisfeito. Na empresa Sorriso, a média nos quadrantes satisfatórios foi de 87%, 8% se colocou no quadrante neutro e 5% nos quadrantes insatisfatórios.

De maneira geral, os índices alcançados demonstram um bom resultado das empresas no que diz respeito às perguntas relacionadas às competências do líder e o que se percebe é que há oportunidades pontuais de melhoria, como por exemplo, o reconhecimento das equipes. É possível identificar, através dos itens abordados deste bloco, que os gestores compreendem seu papel e responsabilidades e atuam para exercê-lo, colocando-se de forma a ouvir seus liderados, a desenvolvê-los através de *feedbacks* e planos de trabalhos individuais e tornando-se vetores na busca de solução quando acionados pelo time.

O segundo bloco de perguntas, compreendido pelas questões 2, 6 e 14 está relacionado aos indicadores de absenteísmo e *turnover*, no sentido de buscar

explicitar qual tem sido o papel da liderança na redução destes índices. Para este bloco, tem-se que:

Gráfico 2 - Capacidade do líder em reduzir os índices de Turnover e Absenteísmo



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores - 2018

Na questão 2, que observou qual a contribuição do líder para evitar ausências e faltas no trabalho, a empresa Expresso Brasileiro apresentou resultado satisfatório de 97% nos quadrantes “bom” e “muito bom”. A empresa Joafra ficou com 93% e a Empresa Sorriso ficou com 91%. Todas elas com excelentes índices de favorabilidade.

Já na questão 6, que avaliou as ações promovidas pelo líder para incentivar a retenção do colaborador na empresa, a empresa Joafra alcançou o índice de 89% de favorabilidade nas respostas “bom” e “muito bom”. Em seguida as empresas Expresso Brasileiro e Sorriso alcançaram 84%.

Na questão 14, que teve como objetivo avaliar se o ambiente organizacional é saudável e favorece para que os colaboradores trabalhem motivados, os resultados apresentados nas respostas “Bom” e “Muito Bom” pela empresa Expresso Brasileiro alcançaram o melhor índice desse bloco de perguntas, 97%. Em seguida vieram as empresas Joafra com 93% e Sorriso com 84%.

Analisando os resultados agrupados do bloco, tem-se que, de forma geral, a empresa Joafra atingiu a média 92% de satisfação neste bloco de perguntas e 8% se colocou no quadrante neutro das respostas. Já a empresa Expresso Brasileiro

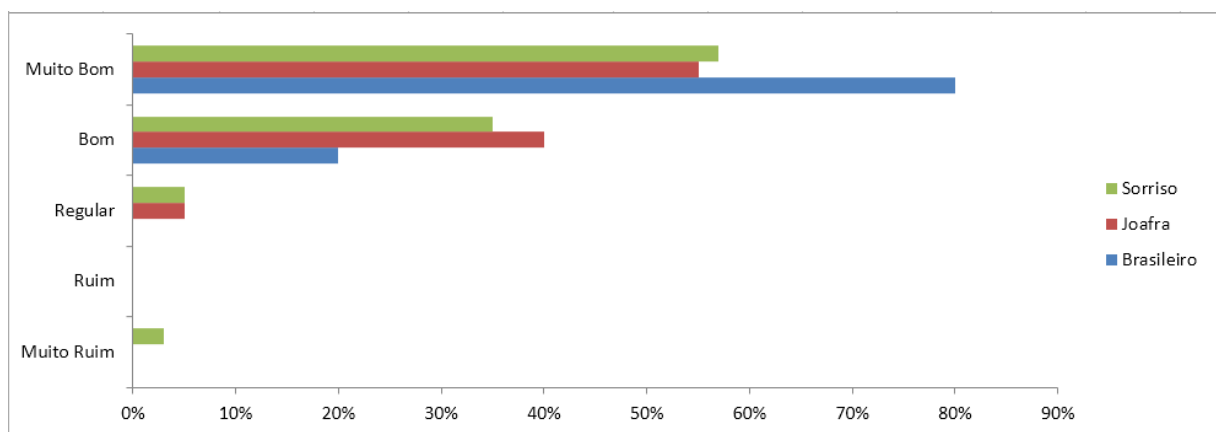
atingiu a média 93% de satisfação nas perguntas relacionadas aos indicadores de absentéismo e *turnover*, 6% se colocou no quadrante neutro das respostas e 1% se mostrou insatisfeito. Na empresa Sorriso, a média dos quadrantes satisfatórios foi de 86%, 10% se colocou no quadrante neutro e 4% nos quadrantes insatisfatórios.

De maneira geral, os índices alcançados demonstram um bom resultado das empresas no que diz respeito às perguntas relacionadas à influência e atitudes do líder na redução dos indicadores de absentéismo, *turnover* e ações trabalhistas. Há de se destacar que tais indicadores são acompanhados de forma contínua e sistemática por todas as três empresas pesquisadas e encontram-se em patamares inferiores às referências praticadas no setor.

De forma geral, observa-se uma preocupação dos líderes das empresas em zelar por um ambiente organizacional salutar e percebe-se um esforço em preservar e reter a mão de obra nas organizações, fato este relevante até mesmo pela dificuldade de formação de obra no setor e custos associados.

O terceiro bloco de perguntas, compreendido pelas questões 19 e 20 está relacionado à capacidade que o líder demonstra em gerar resultados positivos nos indicadores de acidentes. Para este bloco, tem-se que:

Gráfico 3 - Capacidade do líder em reduzir os índices de Acidentes



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores - 2018

Na questão 19, que avaliou a qualidade dos treinamentos relacionados a uma condução segura e econômica, a empresa Expresso Brasileiro atingiu o índice

de 100% nos quadrantes satisfatórios. Já as empresas Joafra e Sorriso chegaram ao resultado de 91% nestes quadrantes.

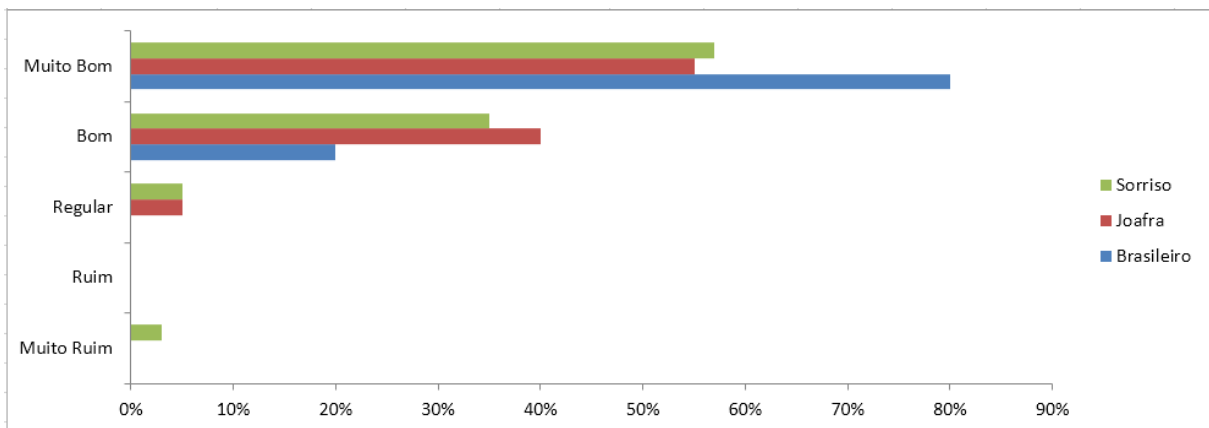
Já na questão 20, que teve o objetivo de medir se as orientações fornecidas sobre uma direção defensiva eram percebidas pela equipe como suficientes, a empresa Expresso Brasileiro atingiu 100% de favorabilidade nos quadrantes de “bom” e “muito bom”, seguida da empresa Joafra com 98% e Sorriso com 94%.

Analisando os resultados agrupados do bloco, tem-se que, de forma geral, a empresa Expresso Brasileiro atingiu 100% de satisfação nas perguntas relacionadas ao papel do líder em relação à prevenção de acidentes. Já a empresa Joafra atingiu a média 95% de satisfação neste bloco de perguntas e 5% se colocou no quadrante neutro das respostas. Na empresa Sorriso, a média nos quadrantes satisfatórios foi de 92%, 5% se colocou no quadrante neutro e 3% nos quadrantes insatisfatórios.

De maneira geral, os índices alcançados demonstram um bom resultado das empresas no que diz respeito à percepção dos liderados com preocupação do líder em prover instrumentos de prevenção a acidentes e cuidado com as pessoas. Tal fato pode ser evidenciado pela forma como as empresas vêm gerenciando e performando com relação aos indicadores relacionados ao tema, que se comportam inclusive abaixo das referências de mercado e vêm apresentando redução contínua ao longo dos anos.

O quarto bloco de perguntas, compreendido pelas questões 14 e 15, está relacionado à capacidade que o líder demonstra em evitar ações trabalhistas.

Gráfico 4 - Capacidade do líder em reduzir os índices de Ações Trabalhistas



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores - 2018

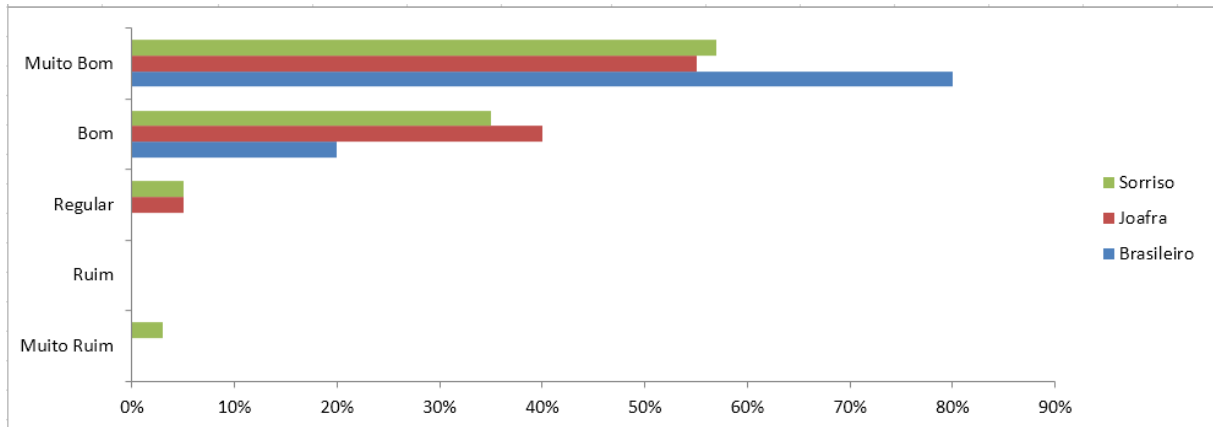
Na questão 14, também já analisada no segundo bloco de perguntas deste relatório, foi percebido que todas as empresas pesquisadas prezam por um bom clima organizacional e pela qualidade nas relações no trabalho.

Já na questão 15, que buscou entender qual seria a insatisfação das pessoas diante de um desligamento por parte da empresa ou do próprio colaborador, pôde-se concluir que na empresa Expresso Brasileiro 97% do público sairia satisfeito com a empresa. Na empresa Joafra o índice de favorabilidade ficou em 95% e na empresa Sorriso foi de 91%.

Analisando os resultados agrupados do bloco, tem-se que, de forma geral, a empresa Expresso Brasileiro atingiu 97% de satisfação nas perguntas relacionadas à prevenção de ações trabalhistas e 3% foram de respostas neutras. Já a empresa Joafra atingiu a média 94% de satisfação neste bloco de perguntas e 6% se colocou no quadrante neutro das respostas. Na empresa Sorriso, a média nos quadrantes satisfatórios foi de 88%, 10% se colocou no quadrante neutro e 2% nos quadrantes insatisfatórios.

De maneira geral, os índices alcançados demonstram um bom resultado das empresas no que diz respeito à percepção dos liderados com preocupação em evitar ações trabalhistas. Tal fato, nas empresas Brasil Expresso e Joafra, pode ser corroborado com os baixos números de ações trabalhistas que as empresas possuem. No entanto, a situação não reflete o cenário hoje vivido pela empresa Sorriso, cujo volume de ações é muito significativo frente aos referenciais de mercado. Há de se compreender que neste quesito é necessária uma análise mais aprofundada dos motivos das ações, se estão relacionados a questões de liderança ou a outros fatores estruturais ou de condições de trabalho que se encontram fora do controle de atuação do líder imediato. Além disso, é interessante avaliar que, apesar do índice de desfavorabilidade ser relativamente baixo, a média das pessoas que ficam na zona neutra é relativamente alto.

O quinto bloco de perguntas, compreendido pelas questões 5, 10, 11 e 16, está relacionado à capacidade que o líder demonstra em manter sua equipe treinada.

Gráfico 5 - Quantidade e Qualidade dos treinamentos ofertados pela empresa

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores - 2018

Na questão 5, que buscou identificar o nível de orientação que o líder passa à sua equipe, a empresa Expresso Brasileiro obteve 100% das respostas nos quadrantes satisfatórios. Em seguida a empresa Joafra apresentou 96% de favorabilidade e a empresa Sorriso ficou com 95%.

Já na questão 10, cujo objetivo foi de medir o quanto o líder prepara sua equipe para a prevenção de acidentes, novamente a Expresso Brasileiro apresentou o percentual máximo de satisfação. A empresa Sorriso ficou com 96% e Joafra com 86%.

Na questão 11, que procurou perceber como o time avalia a contribuição do líder em seu desenvolvimento por meio de treinamento, a empresa apresentou 95% de respostas satisfatórias. Já a empresa Expresso Brasileiro ficou com 94% e Joafra com 91%.

Por fim, na questão 16, que buscou entender se o colaborador se sente auxiliado quando necessita de apoio do líder, a empresa Expresso Brasileiro ficou com 97% de satisfação de seu público. A empresa Joafra ficou com 93% e Sorriso com 92%.

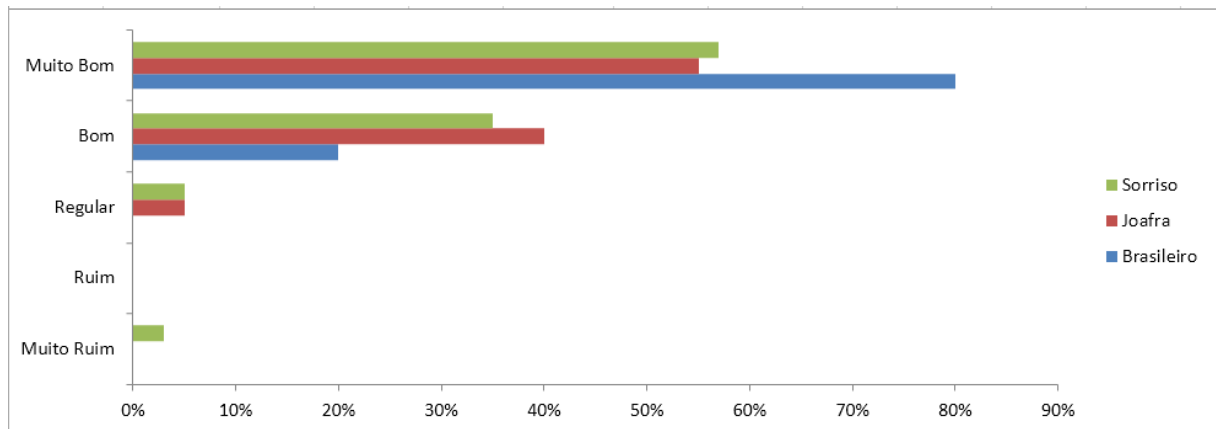
Analisando os resultados agrupados do bloco, tem-se que, de forma geral, a empresa Expresso Brasileiro alcançou 98% de satisfação nas perguntas relacionadas a treinamento e 2% foram de respostas neutras. Já a empresa Sorriso

atingiu a média 94% de satisfação neste bloco de perguntas e 4% se colocou no quadrante neutro das respostas e 2% se demonstrou insatisfeito. Na empresa Joafra, a média nos quadrantes satisfatórios foi de 91%, 8% se colocou no quadrante neutro e 1% nos quadrantes insatisfatórios.

De maneira geral, os índices alcançados demonstram um bom resultado das empresas no que diz respeito à promoção de ações de treinamento e apoio por parte do líder à sua equipe. É possível identificar que todas as 3 empresas promovem iniciativas sistemáticas de treinamentos. Percebe-se também que não há uma padronização de Homem-hora treinado nas empresas do setor.

O último bloco de perguntas, representado pela questão 3, está relacionado à percepção do cliente.

Gráfico 6 - Quantidade e Qualidade dos treinamentos com foco no atendimento ao cliente



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores - 2018

Assim sendo, a pergunta visa medir se os líderes oferecem treinamentos para a melhoria do atendimento aos clientes. As empresas Expresso Brasileiro e Sorriso ficaram com índices de favorabilidade acima de 90%. A empresa Joafra atingiu 84% de satisfação neste bloco de perguntas. Tais resultados podem ser evidenciados pelos baixos números de reclamações no ano corrente.

4.2 Análise das entrevistas realizadas com as áreas de recursos humanos das empresas

A entrevista realizada com as áreas de recursos humanos teve como objetivo identificar qual o grau de maturidade das empresas analisadas com relação ao processo de identificação, desenvolvimento e avaliação da liderança.

O método utilizado foi uma entrevista presencial, com perguntas padronizadas e abertas as quais buscaram avaliar como cada empresa se comporta quanto aos itens especificados na análise abaixo. Após estudo das respostas, dispões adiante as conclusões obtidas.

4.2.1 Empresa Expresso Brasileiro Transportes Ltda

Quanto à abrangência dos cargos de líder, foi possível identificar que há vários cargos que possuem função de liderança e que esta atividade não está concentrada apenas nos níveis gerenciais. A empresa possui uma metodologia que dimensiona quantos subordinados um gestor deve ter.

Quanto aos requisitos de escolaridade, os requisitos requeridos são superior completo ou cursando, em linha com o que geralmente se pede no mercado.

Quanto ao processo de identificação de potenciais, apesar de contar com etapas de observação, análise de perfil e treinamento não foi verificada a utilização de ferramentas estruturadas nestas etapas.

Quanto ao processo de avaliação dos cargos com subordinados, a empresa apresenta um processo estruturado de avaliação por competências que se complementa com observações do dia a dia.

Quanto ao desenvolvimento e treinamentos dos cargos com função de liderança, a empresa apresenta uma grade de treinamento contínua baseada nas competências necessárias para a função.

Quanto ao nível de responsabilidade que é atribuída ao líder na performance dos indicadores, a empresa atribui responsabilidade máxima aos cargos de chefia em quase todos os indicadores aqui trabalhados. Sabe-se que de fato que o gestor

tem grande influência sobre todos eles, mas é necessário avaliar o quanto ele suportado pelas políticas e diretrizes organizacionais.

Quanto à principal ocupação dos ocupantes de cargos de chefia, foi identificado que a atividade que mais ocupa os cargos de chefia é o planejamento. Há de se avaliar se cargos intermediários de chefia realmente devem alocar maior parte do seu tempo em planejamento ou gestão de equipe. Uma boa descrição de cargos, delimitando papéis de gerentes e coordenadores, por exemplo, pode ajudar melhor nesta atribuição de tarefas.

4.2.2 Empresa Joafra Transportes Ltda

Quanto à abrangência dos cargos de líder, foi possível identificar que somente gerentes possuem subordinados diretos e que não há uma metodologia que defina o número adequado de subordinados que devem estar ligados.

Quanto aos requisitos de escolaridade, os requisitos requeridos são ensino médio, inferior ao que geralmente se pede no mercado.

Quanto ao processo de identificação de potenciais, não há um processo de identificação destes profissionais

Quanto ao processo de avaliação dos cargos com subordinados, não há um processo de avaliação destes profissionais

Quanto ao desenvolvimento e treinamentos dos cargos com função de liderança, não há uma grade de treinamento estruturada que suporte o desenvolvimento dos ocupantes na função.

Quanto ao nível de responsabilidade, que é atribuída ao líder na performance dos indicadores, a empresa atribui responsabilidade moderada aos cargos de chefia em quase todos os indicadores aqui trabalhados. Entende-se que ela percebe que há outros fatores que influenciam tais indicadores, ainda que o gestor tenha atuação na performance dos mesmos.

Quanto à principal ocupação dos ocupantes de cargos de chefia, foi identificado que a atividade que mais ocupa os cargos de chefia é o planejamento e

execução de atividades. Há de se avaliar se o fato não possuir níveis intermediários de chefia não está prejudicando o desempenho de atividades de gestão de gente.

4.2.3 Empresa Sorriso da Bahia Ltda

Quanto à abrangência dos cargos de líder, foi possível identificar que há vários cargos que possuem função de liderança e que esta atividade não está concentrada apenas nos níveis gerenciais. Não há uma metodologia que defina o número adequado de subordinados que devem estar ligados.

Quanto aos requisitos de escolaridade, os requisitos requeridos são níveis superior completo ou cursando, em linha com o que geralmente se pede no mercado.

Quanto ao processo de identificação de potenciais, a empresa conta com etapas de observação e análise de perfil através de ferramentas estruturadas.

Quanto ao processo de avaliação dos cargos com subordinados, possui um processo estruturado por meio de avaliação de desempenho e indicadores.

Quanto ao desenvolvimento e treinamentos dos cargos com função de liderança, a empresa apresenta uma grade de treinamento contínua baseada nas competências necessárias para a função.

Quanto ao nível de responsabilidade, que é atribuída ao líder na performance dos indicadores, a empresa atribui responsabilidade máxima aos cargos de chefia em quase todos os indicadores aqui trabalhados. Sabe-se que de fato que o gestor tem grande influência sobre todos eles, mas é necessário avaliar o quanto ele suportado pelas políticas e diretrizes organizacionais.

Quanto à principal ocupação dos ocupantes de cargos de chefia, foi identificado que a atividade que mais ocupa os cargos de chefia é treinamento. Ainda que a atividade seja importante, há de verificar que o desenvolvimento de um time está além da atividade de treinar e que a mesma de forma isolada não garante uma gestão de pessoas eficiente.

4.3 Avaliação geral da pesquisa

Após analisar o comportamento da pesquisa aplicada aos colaboradores das três empresas, pode-se perceber que, em geral, os alvos alcançados são satisfatórios e nos indica que os colaboradores em geral percebem o papel da liderança no contexto das organizações avaliadas. No entanto, é possível observar que, em algumas questões, o número de respondentes no quadrante neutro é significativo e requer atenção, ainda que de forma isolada.

Não é possível afirmar que existe uma correlação direta dos resultados da pesquisa de campo com a entrevista realizada com a área de recursos humanos, pois foi possível verificar que mesmo onde não há um processo de identificação e formação de líderes formalizado houve uma tendência positiva nos resultados das questões e, em alguns momentos, estes resultados foram superiores até mesmo comparando com empresas que disseram ter um processo de formação estruturado para cargos que exercem a função de líder.

Diante disso, é importante ressaltar que o processo de formação de líderes não deve ser avaliado de forma isolada e que há outros fatores estruturais, culturais e políticos que podem influenciar nos resultados das pesquisas. Outro ponto que requer atenção, é que nenhuma das empresas ressaltou que na maior parte do tempo o líder está empenhado em realizar a gestão da equipe e, no entanto, atribui a ele responsabilidade que necessitam essencialmente desta gestão. Percebe-se também que cada empresa utiliza metodologias diferentes para identificação e avaliação das competências dos cargos que exercem função de liderança.

Comparando o *benchmarking* realizado com empresa Latam e as três empresas analisadas anteriormente, é possível identificar que ainda há oportunidades de melhoria no processo de gestão que estimulem o desenvolvimento de liderança da empresa. A definição de um modelo claro de avaliação de competências associado ao plano de desenvolvimento, bem como a estruturação de ferramentas de identificação e preparação prévia do líder é uma delas. Há ainda que se dedicar a entender alternativas para desenhar o que se espera de cada nível de gestão e quais são suas principais responsabilidades frente aos desafios da organização. Outros elementos que podem ser avaliados são quais ferramentas

existem implementadas nas empresas que ajudam no monitoramento de clima e como ele gera *feedback* de plano de ação para líderes e organização, resultando em um modelo de práticas de gestão unificado entre os times de uma mesma empresa e aderente às necessidades e ao que é esperado pela organização.

5. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

5.1 Um modelo de gestão das lideranças como estímulo a melhoria do desempenho nas empresas estudadas

O modelo de liderança proposto neste projeto surge a partir da aplicação das pesquisas de campo, entrevistas com as áreas de recursos humanos e da análise do *benchmarking* com a empresa Latam.

Dentre os diversos pontos identificados, após os levantamentos realizados nas empresas objeto desse estudo, destacamos algumas situações encontradas que podem impactar diretamente na gestão do negócio, como por exemplo: falta de clareza do papel dos líderes e indefinição quanto às competências requeridas para o cargo e quanto aos critérios para a identificação dos potenciais futuros ocupantes das posições de liderança.

Cabe ressaltar que a preparação de um líder precisa estar alinhada com a visão do negócio e, para tanto, é de fundamental importância que a empresa possua ferramentas e iniciativas de acompanhamento dos profissionais e uma grade de treinamento estruturada que objetive a capacitação contínua desses gestores, situação diversa da encontrada nas organizações pesquisadas.

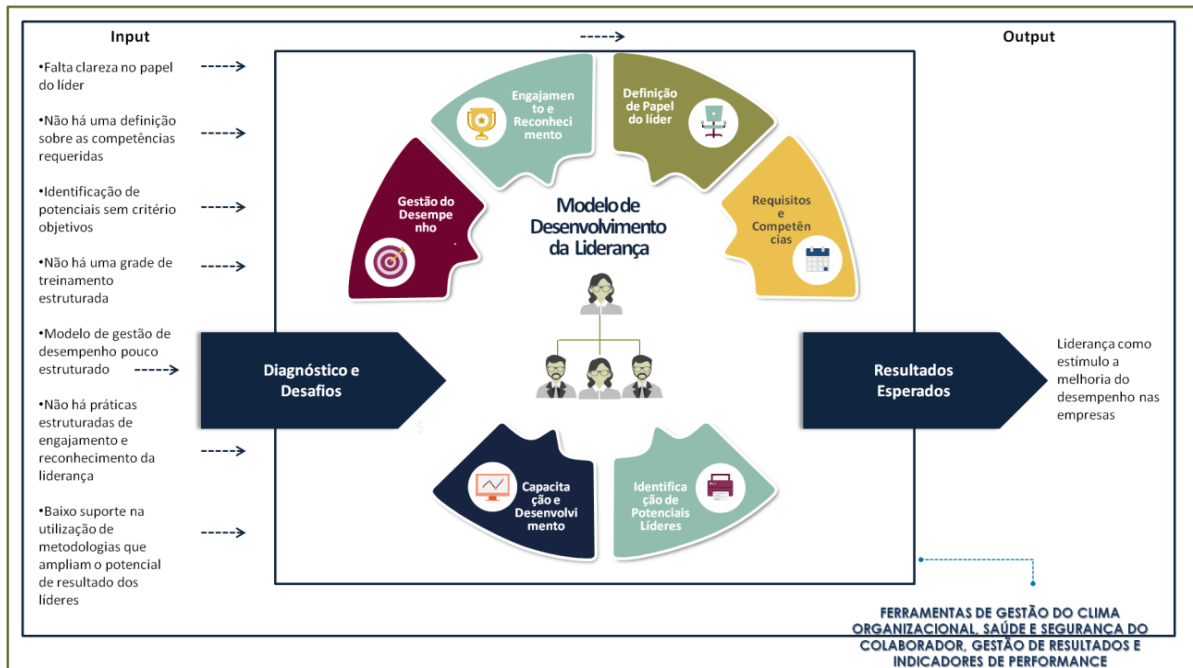
Além disso, a existência de modelos de gestão de desempenho pouco estruturados, o que pode levar à desmotivação desses líderes. Corroborando com esse risco, está a falta de práticas estruturadas de engajamento e reconhecimento dessas lideranças, caracterizando assim, baixo suporte na utilização de metodologias que ampliem o potencial de resultado dos ocupantes do cargo em questão.

Neste sentido serão demonstradas na Figura 2 as etapas essenciais que devem ser desenvolvidas para a criação de modelo de liderança ideal e adequada às expectativas de resultados das organizações.

As etapas propostas representam uma construção integrada das fases que constituem um sólido modelo de liderança que tem como perspectiva agregar valor aos resultados da organização por meio da gestão das pessoas. O modelo

contempla seis grandes etapas e busca responder e fundamentar os principais pontos essenciais para um líder de sucesso.

Figura 2 – Framework modelo de liderança



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

No que diz respeito ao papel do líder operacional, deve-se ficar claro qual é o desafio, atribuição e responsabilidade deste profissional no setor de transporte e qual é a metodologia adequada de descritivo de cargo que busca definir as atividades dos mesmos.

Já ao que se refere à definição de requisitos e competências, deve-se definir qual são os atributos mínimos para a ocupação do cargo de líder operacional e quais são as competências essenciais que visam garantir o resultado que é esperado para o nível.

A etapa de identificação de potenciais líderes deve buscar esclarecer qual é o processo ideal de definição dos futuros líderes operacionais das empresas e quais as metodologias e critérios devem ser utilizados para uma definição mais assertiva.

No que diz respeito à capacitação e desenvolvimento necessários para o nível, deve-se estabelecer qual plano de treinamento deve ser aplicado e quais as melhores metodologias devem ser adotadas para o adequado treinamento dos ocupantes destes cargos.

A etapa de gestão de desempenho deve estabelecer como será o processo de avaliação do líder operacional e quais parâmetros devem ser utilizados para avaliar os resultados do grupo em questão.

E, por fim, a fase de engajamento e reconhecimento visa definir quais ferramentas e metodologias serão utilizadas para manter a liderança envolvida com os objetivos organizacionais.

5.1.2 Definição do papel do líder

A clara definição do papel, das atribuições e das responsabilidades do líder é de fundamental importância para o sucesso do ocupante do cargo e o da empresa. Se de um lado temos o ocupante da função que se direcionará, empenhará seus esforços a partir desta definição, de outro temos a empresa que fará a gestão de desempenho e resultado e empregará ações de desenvolvimento para alavancar o que se espera da liderança baseadas nas expectativas de entrega que se tem para o nível. Assim, é importante que ambos os envolvidos nesta etapa estejam alinhados quanto ao que se espera da posição.

O papel do líder operacional contempla fatores de gestão de pessoas e entregas operacionais e, sendo este cargo o primeiro nível na linha de gestão, grande parte de suas atividades dependem da influência que o mesmo exerce sobre o time.

No que diz respeito aos fatores de gestões de pessoas, este líder tem como atribuição delegar e acompanhar funções à sua equipe, promovendo adequações quando não se alcança o objetivo esperado. Ter empatia, maturidade e inteligência emocional para trabalhar com as diferenças de cada um do time, extraindo seu melhor, é de fundamental importância para a obtenção de um resultado coletivo.

Já no que tange às entregas operacionais, um dos papéis do líder é garantir o alcance dos indicadores estabelecidos pela empresa através de uma gestão mais participativa, de forma a influenciar seus liderados a atuarem de modo que possam alcançar as metas e os objetivos traçados pela organização da qual fazem parte. Além de satisfazer a organização, motivá-los a buscar a satisfação individual em

realizar um trabalho com excelência. No âmbito individual, o líder deve ser capaz de analisar resultados e propor melhorias nos processos organizacionais.

Portanto, para definir e explicitar o que se espera do líder operacional, propomos a formalização das atividades através do documento descritivo do cargo que, devido ao processo natural de evolução das empresas, deve possuir um ciclo permanente de atualização.

Figura 3 – Modelo de descrição de cargo

Modelo de Descrição de Cargo		
Cargo: Líder Operacional	Data de criação:	Data de revisão:
Reporte imediato:	Equipe direta:	
<p>Missão do cargo:</p> <p>Supervisionar o cumprimento das escalas operacionais, observando a realização do serviço de forma ágil e satisfatória, observa o setor de manutenção, garantindo o aproveitamento correto dos recursos humanos e materiais da empresa, acompanhar o funcionamento das linhas do seu setor.</p>		
<p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ouvir motoristas e cobradores sempre que possível, sobre situações das estradas, estado dos veículos, movimento e demanda de passageiros. • Acompanhar acidentes envolvendo veículos da empresa, comparecendo ao local sempre que possível, e tomando as medidas necessárias. • Conduzir equipes à consciência de suas reais responsabilidades, buscando assim o envolvimento verdadeiro de cada colaborador. • Acompanhar o serviço na manutenção, almoxarifado, reforma, tráfego, arrecadação e portaria, observando o custo mensal, não deixando ultrapassar o estabelecido, sem deixar faltar materiais nos setores; observando limpeza e arrumação da garagem e veículos. • Fazer cumprir as metas estabelecidas, motivando os colaboradores a cumpri-las. • Manter a gerência informada sobre acontecimentos ou decisões tomadas que fujam da rotina do setor. • Estimular o companheirismo dentro do setor, de forma a motivar as equipes, e tornar o ambiente mais harmonioso. • Acompanhar ações de emergência em festividades ou feriados onde seja necessária alteração no número de carros, garantindo perfeitas condições para atendimento da demanda. • Oferecer as condições ideais – limpeza, arrumação e silêncio, para um perfeito descanso dos motoristas e cobradores. • Zelar para que seja apresentada postura condizente de todos os colaboradores, causando boa impressão e evitando danos a imagem da empresa. • Colaborar com o Setor de Segurança do Trabalho, obedecendo às normas estabelecidas pela empresa. 		

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Obedecer aos padrões de Sistema de Gestão da Qualidade, visando sempre à utilização dos procedimentos e a conservação da limpeza e organização das áreas de trabalho. |
|---|

Responsável técnico pela elaboração do documento:

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Com esta ferramenta, espera-se que ao selecionar um candidato para a posição, as empresas tenham melhores condições de escolher um colaborador dentro do perfil que ela procura. Além disso, esse descritivo norteará as iniciativas de treinamento e a avaliação de competências. Todos esses fatores influenciam de forma positiva os processos internos da organização, inclusive na retenção e engajamento da liderança e contribui para a formação de um líder mais preparado e seguro para o desempenho de sua função.

5.1.3 Requisitos e competências

A busca constante pela excelência na liderança tem estimulado as empresas a pensarem mais sobre os requisitos fundamentais para a ocupação dos cargos de líderes e sobre as competências essenciais para garantir os processos e fazer com que tudo aconteça conforme o planejado, trazendo prosperidade e crescimento o negócio.

Conforme Kouzes e Posner (1995), o desafio é um dos componentes mais importantes para a consolidação e fortalecimento psicológico para a capacitação e desenvolvimento de qualquer área e em qualquer etapa da vida profissional. As atividades de rotina e as atividades que já representam um domínio pleno não agregam novos conhecimentos e nem colaboram para o desenvolvimento de novas habilidades, ou seja, não contribuem para o crescimento profissional do indivíduo. Portanto, buscar estar sempre desafiando, com novas e mais difíceis atividades, será sempre uma oportunidade de capacitar e desenvolver as pessoas. O aprendizado com os novos desafios oportunizará o desenvolvimento e a capacitação das pessoas e isso trará mais experiência. Porém, cabe ressaltar que nesse processo de desenvolvimento é necessário uma análise, uma contemplação dessas experiências adquiridas, para de fato construir um aprendizado e agregar novos conhecimento.

Os requisitos para a ocupação do cargo devem garantir que o ocupante da posição tenha os conhecimentos e comportamentos mínimos necessários para absorver os desafios a ele proposto e consiga exercer as atribuições de cargo a partir dos insumos dados pela organização. Neste sentido, propomos como requisitos mínimos:

- Ensino superior Completo;
- Boa Comunicação;
- Iniciativa;
- Capacidade de Tomada de Decisões;
- Flexibilidade;
- Capacidade de influência

De acordo com Covey (2000), algumas competências são necessárias para que um líder seja eficaz, são elas: transformar grupos em equipes voltadas a um bem comum, direcionar os indivíduos a uma visão única, despertar a equipe para a missão da organização, conseguir disseminar os valores e princípios da empresa, estabelecer um canal de comunicação eficiente que permita que todos possam ter acesso, incentivar a capacitação e desenvolvimento de todos, construir um ambiente sinérgico, e conduzir a equipe para o que mais importa para a organização, proporcionando a todos entrega de bons resultados.

Já com relação às competências para o cargo de líder operacional, a partir da análise das atribuições que se propõe ao mesmo, entende-se que as competências que subsidiam os resultados esperados devem estar ligadas diretamente ao seu papel.

As competências que aqui se propõe estão caracterizadas pelo conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes para que o líder operacional realize suas responsabilidades e atribuições. Estas competências não se encontram limitadas a conhecimentos empíricos e teóricos que o líder deve deter e vai de encontro ao entendimento do papel que é preciso desempenhar como líder. Ademais, é

necessário entender que as competências de um líder estão ligadas às suas habilidades coletivas e individuais, que precisa buscar agregar valor econômico e social à equipe e organizações, intermediar essas relações de forma competente visando atingir objetivos pessoais e das organizações. Neste contexto, propomos as competências dispostas no quadro 4:

Quadro 4 – Competências propostas

Segurança e Gestão de Riscos	<ul style="list-style-type: none"> • Garante que os colaboradores estão cumprindo e respeitando as normas de segurança da empresa; • Identifica potenciais riscos e incentiva a equipe a reportar situações que afetam a segurança (conscientização da equipe).
Cuidar dos Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Considera em suas decisões o impacto no cliente; • Conhece e entende a necessidade do cliente; • Propõe soluções pensando no todo;
Gestão de Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Cumpre os acordos respeitando os prazos; • Conhece e faz gestão das metas; • Impõe a si mesmo metas desafiantes e busca atingir seus objetivos com energia; não se rende frente a obstáculos e aprende com erros; • Faz gestão dos custos da empresa.
Desenvolvimento de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza <i>feedback</i> positivo e de desenvolvimento para a equipe; • Utiliza parte de seu tempo para desenvolvimento de habilidades de seu time; • Realiza controle de treinamentos; • <i>Talk the walk</i>

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Com estas competências e requisitos, podemos mapear qual o tipo de profissional é adequado para as empresas em estudo, tornando claro para o colaborador que tipo de gestor a empresa espera.

Por fim, é de suma importância mencionar que o modelo recomendado é também orientado para uma gestão por resultados, pois enfatiza os objetivos a serem alcançados e os valores da organização, com intuito de otimizar o desempenho dos colaboradores e consequentemente da empresa, independente do seu porte e da sua área de atuação.

5.1.4 Identificação de potenciais líderes

Identificar colaboradores com perfil de liderança nas organizações é uma tarefa desafiadora dado que muitas vezes os talentos não são explicitamente manifestados, o que exige que as empresas possuam ferramentas de identificação de potencial e perfil requerido para a posição. Não devendo, no entanto, ser descartado o desejo do colaborador de seguir ou não uma trilha de liderança.

Visando conciliar todos estes pontos, sugere-se que a implantação de um modelo que prevê três etapas:

- **Identificação da perspectiva de carreira do colaborador:** Anualmente, a empresa disponibilizará para seus colaboradores um questionário de inventário de interesses onde os mesmos dirão quais são suas expectativas de carreira dentro da organização, quais áreas e cargos planejam ocupar. Essa iniciativa é muito importante para direcionar os colaboradores quanto ao seu desenvolvimento e aquisição de requisitos requeridos para as posições almejadas e contribui para que a empresa empregue seus esforços naqueles que desejam ocupar um cargo de liderança.
- **Identificação do potencial do colaborador:** A partir da análise dos inventários de interesse, a empresa deverá, de forma a conciliar com o resultado da avaliação de competência dos colaboradores, observar algumas habilidades e atitudes desejáveis ao cargo de líder operacional e alocar os colaboradores na matriz 9 box, identificando o potencial do indivíduo. Esta matriz reflete nove quadrantes de potencial x desempenho e tem como um de seus objetivos identificar a posição do profissional e direcionar ações para gestão de carreira e remuneração.

Para definir o potencial para líderes deve ser observado as seguintes habilidades e atitudes:

- Propensão para influenciar pessoas
- Habilidade de trazer para fora o melhor dos outros;
- Autenticidade no comportamento e valores;
- Ser receptivo a feedback;

- Demonstrar agilidade no aprendizado;
- Compreender diferentes culturas;
- Ter paixão por resultados;
- Adaptabilidade, ou seja, habilidade para mudar;
- Saber lidar com as diferenças.

Figura 4 – Matriz 9 box

Potencial Determina Carreira (Promoções)	Enigma	Profissional em crescimento	Futuro Líder
	Dilema	Diversificação Limitada	Profissional de alto impacto
	Performance Baixa	Eficaz	Profissional de Confiança
	Desempenho Determina Remuneração		

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Os colaboradores que forem alocados nos quadrantes “futuro líder” da matriz são os que apresentam potencial para avançar na trajetória de liderança da organização. Importante ressaltar que a distribuição dos colaboradores nesta matriz também contribui para o direcionamento de ações de desenvolvimento e preparação para a função futura, desligamento e retenção.

- **Consolidação do potencial mapeado:** O importante na identificação de potenciais colaboradores com perfil de liderança é substituir uma definição apenas intuitiva por fatores baseados em indicadores preditivos de potencial para liderar. Assim propõe-se, como etapa final deste processo, a aplicação de um *assessment*.

Ao surgir uma vaga de líder operacional os colaboradores mapeados para ocupá-la devem realizá-lo a fim de que comportamentos intangíveis sejam mensurados e a tomada de decisão possa acontecer de forma mais assertiva. Após a aplicação, deverá ocorrer uma entrevista direcionada às competências requeridas pelo profissional da área de recursos humanos e pelo gestor demandante da vaga.

Cumprindo-se estas três etapas e estando os resultados aderentes ao que se espera para a posição, o profissional encontra-se apto para ocupar a posição de líder operacional.

Há muito valor nessa forma de identificação de potenciais, pois leva em consideração a visão do colaborador e a visão da empresa, além de partir do princípio de que os verdadeiros talentos mapeados terão suas expectativas de individuais de carreira atendidas e a organização terá seus talentos devidamente oficializados, permitindo que ações de curto e iniciativas estratégicas de longo prazo sejam tomadas de forma planejada e estruturada.

5.1.5 Capacitação e desenvolvimento

A capacitação e o desenvolvimento promovidos pela empresa pode ser uma inteligente estratégia adotada face à dificuldade de formação de mão de obra especializada no setor de transporte e representa uma grande oportunidade de aculturação da liderança aos valores corporativos e alinhamento de seu papel na organização.

A proposta é que a preparação dos líderes operacionais ocorra em dois momentos da carreira: parte previamente à ocupação da posição de líder e parte posteriormente à ocupação desta. Essa dinâmica garante que as pessoas já estejam devidamente preparadas e levem menos tempo para se inserirem em seus novos desafios, conseguindo resultados de forma mais imediata, assegurando melhor desempenho, conquistando a confiança e promovendo mudanças de forma mais efetiva junto ao time.

O conteúdo da aprendizagem deve ser desdobrado do mapeamento de competências organizacionais e individuais requeridas para o cargo e críticas para o

sucesso e deve ser pautado em um ciclo contínuo de capacitação, ou seja, as ações não devem ser estanques.

Os programas corporativos devem ser pautados nos valores, cultura, atribuições do cargo e responsabilidade do líder operacional. Além disso, deve focar nas práticas de gestão de pessoas, inovação, eficiência e produtividade. Este processo pode ocorrer de forma corporativa, quando se tratar das competências comuns ao cargo, e de forma individual, quando se tratar de oportunidades individuais de desenvolvimento advindas da gestão de desempenho, conforme explicitado na figura 5.

Figura 5 – Proposta do Programa de Capacitação e Desenvolvimento

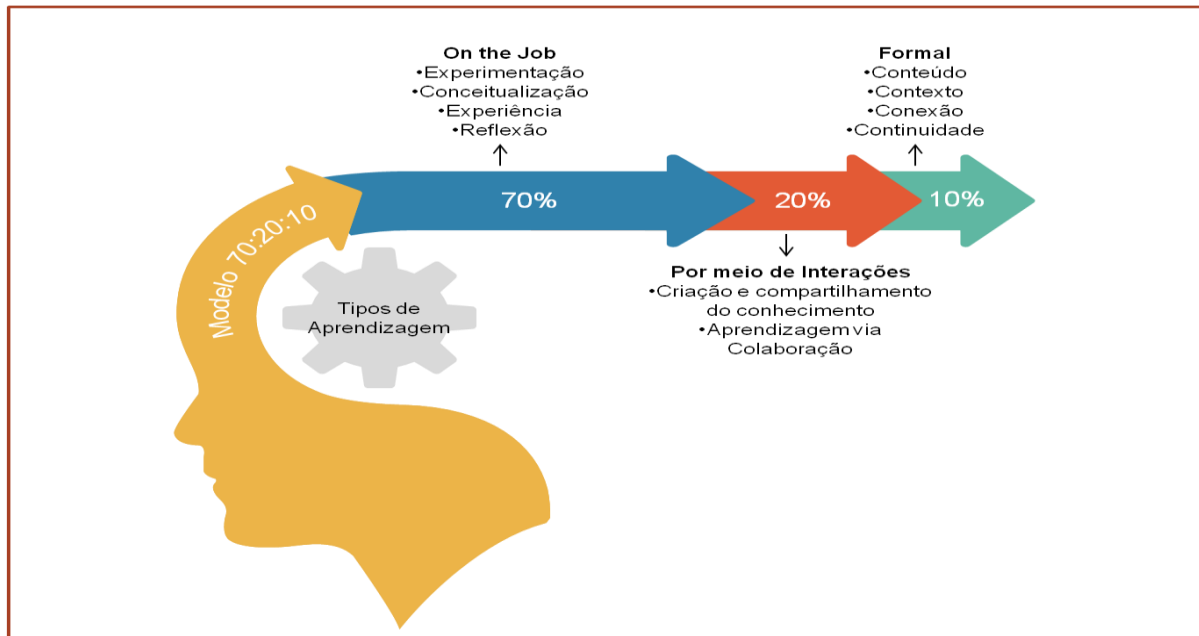


Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Quanto à natureza das ações, a proposta é que o programa de desenvolvimento e capacitação da liderança seja composto de iniciativas que permeiam linhas de aprendizado que representem um modelo de aprendizagem muito mais prático e *on the job* do que necessariamente formal. O modelo proposto é baseado na metodologia de aprendizagem chamada 70 : 20 : 10. Essa metodologia foi criada na década de 90 quando os professores Morgan McCall, Robert Eichinger e Michael Lombardo desenvolveram um estudo que resultou na conclusão de que a expansão da aprendizagem e o incentivo a novas experiências ocorrem a partir de situações diversas, unindo atividades práticas e teóricas. Cabe ressaltar que o conhecimento teórico e formal é fundamental para a ampliação do conhecimento, mas é colocá-lo em prática que fará com que o ciclo de

aprendizagem se concretize, enfatizando as habilidades e demonstrando as atitudes esperadas para o nível. A figura 6 demonstra a divisão recomendada entre os modelos de aprendizagem.

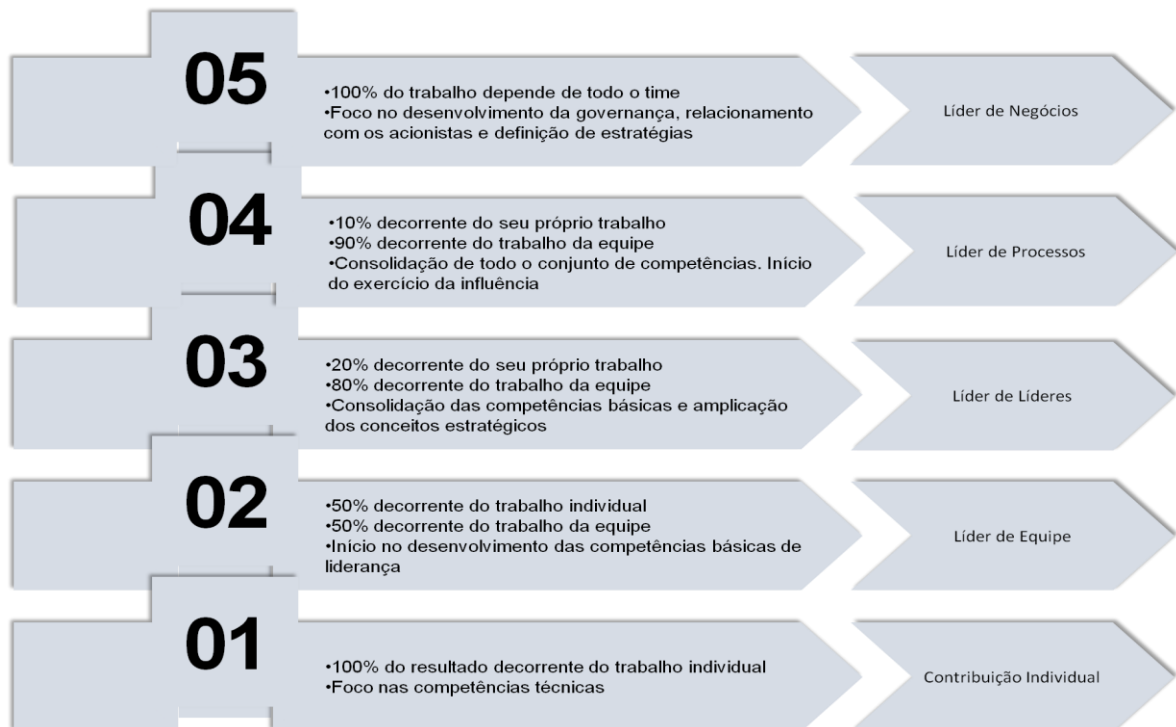
Figura 6 – Conceitos do Modelo 70:20:10



Fonte: Elaborado pelos autores (2018) Adaptado de: ARETS, I. JENNINGS, H. HEIJNEN, V 702010 Towards 100% Performance Maastricht Sutler Media, 2016

Associado a isso, a capacitação e o desenvolvimento da liderança deverá acontecer no nível de atuação considerando a adequada complexidade e as passagens do *pipeline*. O *Pipeline*, segundo os autores Ram Charan, Stephen Drotter e Jim Noel, ressalta as seis transições para a preparação dos líderes dentro de uma organização, seus focos de aprendizagem e suas relações entre o trabalho individual e de equipe, evidenciando a relação de indicador de atuação dentro cada nível de liderança. Observando as atribuições dos líderes operacionais, os programas de capacitação devem contemplar as ferramentas iniciais e básicas para o aprimoramento da liderança, conforme indicado na figura 7:

Figura 7 – Níveis do Pipeline da Liderança



Fonte: (CHARAN;JAMES, 2016)

A partir do exposto, o quadro 1 demonstra os principais conteúdos a serem aportados nos futuros e atuais ocupantes dos cargos de líderes operacionais. Tais conteúdos estão diretamente relacionados com as competências requeridas para o cargo e as entregas desejáveis. Também é possível observar se os conteúdos devem ser aplicados de forma individual ou corporativa. O nível de ação individual prevê que a ação está relacionada à necessidade do indivíduo frente ao cargo e a ação corporativa significa que a aplicação ocorrerá em todos os ocupantes do cargo em questão. Tais ações podem ainda ser aplicadas anteriormente à ocupação do cargo, entendendo que haverá uma preparação prévia do indivíduo mapeado para a função, ou posteriormente à ocupação do cargo, entendendo que há conceitos que somente conseguirão ser associados quando da atuação de fato nas atividades do cargo. Por fim, o quadro 5 indica qual a natureza da ação e a relaciona com os conceitos do modelo 70:20:10, já estabelecido anteriormente.

Quadro 5 – Conteúdo Proposto para o desenvolvimento dos Líderes Operacionais

Conteúdo	Níveis de Aplicação		Fase de aplicação		Natureza da ação
	Individual	Corporativo	Anteriormente	Posteriormente	
Ampliação do escopo de trabalho	x		X		<i>On the Job</i>
Atuar como multiplicador de treinamento		X	X	X	<i>On the Job</i>
Atuar como mentor de profissionais menos experientes		X	X	X	<i>On the Job</i>
Liderar projetos multidisciplinares	x		X		<i>On the Job</i>
Substituir Férias	x		X		<i>On the Job</i>
Representar a empresa em fóruns externos	x			X	<i>On the Job</i>
Participar das reuniões de diálogos de segurança		X	X	X	<i>On the Job</i>
Realizar benchmarking	x		X	X	Interação
Realizar coaching com gestores mais experientes	x		X	X	Interação
Participar de grupos de estudo/discussão.	x			X	Interação
Solicitar Feedback	x		X	X	Interação
Leitura de Livros e Filmes		X	X	X	Formal
Treinamentos Externos	x		X	X	Formal
Treinamentos online Gratuitos	x		X	X	Formal
Gestão de Custos		X	X		Formal
Gestão de Pessoas e Resultados		X	X		Formal
Segurança		X	X	X	Formal
Práticas de Seleção e Feedback		X		X	Formal
Delegação e acompanhamento		X	X		Formal
Competências do Líder		X	X		Formal
Estratégia Empresarial		X	X		Formal
Ferramentas aplicáveis aos processos		X		x	Formal
Atendimento de Excelência		X	X		Formal
Cultura, Valores e Ética		X	X	x	Formal
Legislação Trabalhista		X	X	x	Formal

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

5.1.6 Gestão de desempenho

O tipo de avaliação que está sendo proposto, refere-se a gestão de desempenho no ambiente organizacional, tanto no nível individual, de equipe e do todo contexto coletivo organizacional, para o líder operacional. Para avançar com a avaliação da gestão do desempenho é indispensável garantir o seu controle, primeiro, definindo os parâmetros de comparação e, depois, fixando o padrão de desempenho esperado. A gestão do desempenho numa organização, habitualmente é traduzida em indicadores que mede os resultados do desempenho, desta forma, o desempenho é definido através dos resultados esperados. A figura 8 mostra as fases a serem executadas.

Estas fases devem estar alinhadas de forma a garantir que o desempenho do líder operacional contribua para o sucesso do desempenho de gestão e este, por sua vez, contribua para o do desempenho da organização. Conforme definido anteriormente, as dimensões avaliadas serão: Segurança, Clientes, Resultados e Desenvolvimento de pessoas.

Na segunda fase, do comitê de calibração, os gestores imediatos do líder operacional se reúnem para discutir o desempenho dos seus liderados e chegar a um consenso sobre as avaliações de desempenho realizadas. A calibração das avaliações de desempenho tem como objetivo aumentar a precisão das avaliações realizadas pelos gestores, essas avaliações precisam ser justas e criticamente importantes. Este processo de calibração garantirá que todos os colaboradores sejam avaliados dentro dos mesmos critérios.

Nesta terceira fase, os gestores e o RH utilizará a ferramenta do PDI – Plano de Desenvolvimento Individual, para impulsionar o potencial do líder operacional avaliado de maneira organizada e estratégica. Desta forma a organização ajudará a desenvolver as competências necessárias, para melhorar o desempenho e alcançar maiores os resultados.

Por fim, e não menos importante, a quarta fase que cuidará do acompanhamento de todo o processo, o RH tem como objetivo proporcionar as condições necessárias, que consiga aproveitar ao máximo as competências e desenvolvimento do líder operacional, acompanhando toda sua trajetória profissional

dentro da empresa. Esse acompanhamento será realizado de forma clara e objetiva, avaliando como treinamentos e *feedbacks* que promoveram mudanças positivas. Na Figura 8, é possível observar de maneira ilustrativa, como todas as fases da gestão de desempenho estão relacionadas.

Figura 8 – Etapas do ciclo de administração de desempenho



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Dentre os modelos de avaliação analisados, a avaliação 360° foi a que mais apresentou resultados satisfatório, integrados as competências chave para identificação do líder operacional ideal.

Na avaliação 360° ou *Feedback 360 Graus*, como também é conhecida, o colaborador avaliado receberá *feedbacks* simultâneos de diversas fontes ao seu redor, subordinados (motoristas e cobradores), chefe (gerente de operações), clientes externos (órgão gestor) e clientes internos (seus pares dentro da empresa), além da avaliação que o próprio líder operacional faz de si mesmo.

Essa avaliação é feita por meio de um questionário específico, que visa descrever os comportamentos e competências considerados essenciais pela organização: Segurança e Gestão de Riscos (os colaboradores estão cumprindo e

respeitando as normas de segurança da empresa; identifica potenciais riscos, e incentiva a equipe reportar situações que afetam a segurança), Cuidar dos Clientes (considera em suas decisões o impacto no cliente), Gestão de Resultados (cumpre os compromissos respeitando os prazos; tem conhecimento e faz gestão das Metas; impõe a si mesmo metas desafiadoras e busca atingir seus objetivos com energia; não se rende frente a obstáculos e aprende com erros) e Desenvolvimento de Pessoas (realiza *feedback* positivo e de desenvolvimento para as pessoas; utiliza parte de seu tempo para desenvolvimento de habilidades de sua equipe). Esse modelo de avaliação, também pode ser percebido através da ilustração da Figura 9, abaixo.

Figura 9 – Fases da avaliação 360 graus

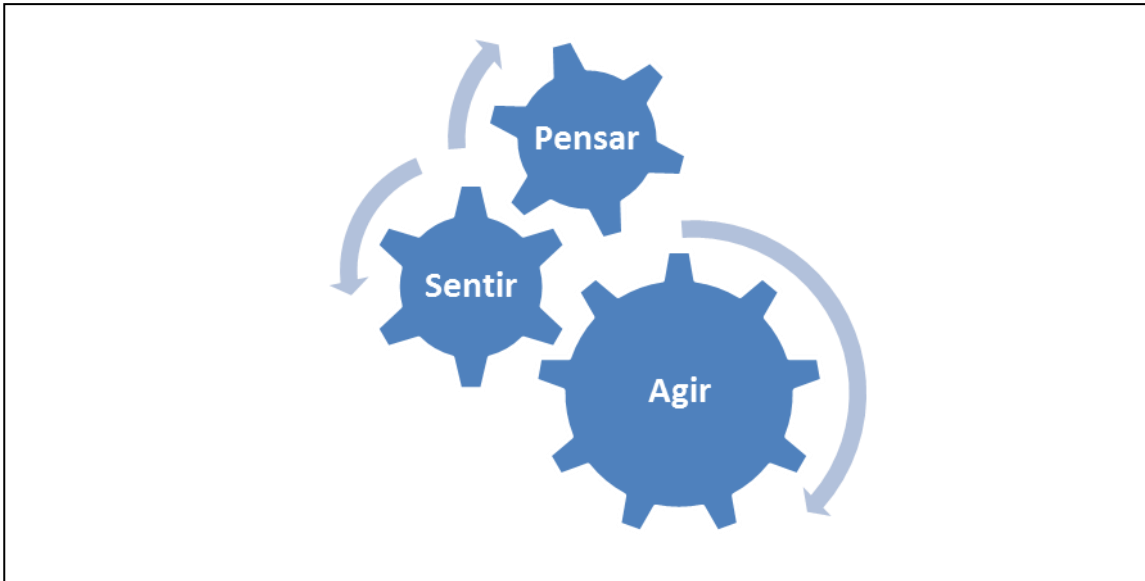


Fonte: adaptado de CHIAVENATO (2004).

5.1.7 Engajamento e reconhecimento

A etapa de engajamento e reconhecimento do modelo proposto consiste em possibilitar que os líderes se envolvam com as diretrizes estratégicas da empresa e assumam um papel de protagonistas na geração de resultados para as empresas de transporte coletivo de passageiros. A proposta de engajamento passa necessariamente por três dimensões:

Figura 10: Dimensões de um programa de engajamento



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Neste sentido, sugere-se implementar um Programa de Qualidade para a Vida. A dimensão do pensar reflete que o indivíduo compreende, assimila e aceita os objetivos organizacionais. Ele acredita nas metas propostas, na estratégia e nos valores da empresa, demonstrando estar comprometido. A dimensão do sentir considera o quanto o indivíduo está sentimentalmente envolvido com a organização e sente orgulho de pertencer à mesma. E, a dimensão de agir consolida as duas dimensões anteriores: se o indivíduo acredita na empresa e se encontra feliz em trabalhar nela, ele fará o necessário para que ela tenha sucesso. Vai fazer o seu melhor, não por se sentir obrigado a isso, mas por encontrar prazer naquilo que faz.

Por isso, o programa de engajamento e reconhecimento que aqui se propões, visa colocar em prática iniciativas capazes de impulsionar essas três dimensões entre a liderança e seus colaboradores.

O programa, que será denominado de Programa de Qualidade para a Vida, abrangerá cinco grandes pilares: educação, saúde e bem-estar, performance e alinhamento, inovação e reconhecimento. Além disso, as ações propostas visam não somente a vida profissional como também a vida pessoal do líder operacional, além de, em alguns casos, estender à sua família.

- **Educação:** este pilar tem como principal objetivo o incentivo contínuo à capacitação e autodesenvolvimento do líder, bem como incentivá-lo a proporcionar melhores condições educacionais à sua família e prepará-la para o mercado de trabalho. Assim, propõe-se o estabelecimento de convênios de parceria para desconto com instituições de ensino infantil, de nível médio, cursos técnicos, superior, de pós-graduação e idiomas, onde os mesmos poderão ser extensivos às famílias. Além disso, para os líderes da organização, que apresentarem bom desempenho nas metas e competências, será disponibilizada, em modelo de PDI, uma linha de incentivo para cursos de pós-graduação, garantindo a evolução do conhecimento dos líderes operacionais de forma compartilhada. Neste caso, a empresa arcaria com o valor de 30% do curso e o líder com 70% do investimento para o curso.

- **Saúde e bem-estar:** este pilar tem como objetivo demonstrar a preocupação e o cuidado com a saúde do líder e em alguns casos também de sua família. Sugere-se a busca de convênios de parceria para desconto com drogarias e academias de ginástica, que também poderia se estender aos familiares. Além disso, propõe-se a contratação periódica de profissionais de saúde para a implementação de ações de apoio a alimentação, suporte psicológico, fisioterápico e programação de eventos temáticos para que demonstrem a prevenção e o cuidado com a saúde da liderança. Internamente, a empresa promoverá iniciativas e campanhas para incentivar a participação em competições esportivas intraempresa, podendo futuramente buscar parcerias com outras empresas do setor aumentando as possibilidades e tipos de esportes incentivados.

- **Performance e alinhamento:** No que tange a este item, mensalmente será realizado um fórum dos líderes operacionais e dos líderes operacionais com seus times, onde serão apresentados os objetivos estratégicos e os resultados de cada líder ou equipe frente e eles. As metas serão definidas anualmente e acompanhada nas reuniões mensais e estarão relacionadas aos indicadores de performance que baseiam este projeto. Estas reuniões têm por finalidade incentivar a participação, cooperação e entrosamento do líder operacional com seus liderados e seus superiores. É a oportunidade de o líder estabelecer um canal de comunicação de ponta a ponta na estrutura hierárquica e garantir o seu alinhamento e o de sua equipe.
- **Inovação:** Para incentivar as boas ideias de forma contínua e salutar, a empresa deverá estruturar um projeto de valorização à busca de inovação e melhoria contínua. As ideias propostas aos problemas devem ser originais e devem ser avaliadas por um comitê específico. As melhores ideias devem ser recompensadas e o programa deve ser estendido aos líderes operacionais e suas equipes.
- **Reconhecimento:** Como forma de recompensar, além do salário formal, a empresa deverá ter iniciativas que, conjugadas aos resultados obtidos pelos líderes e suas equipes, avaliação de desempenho e aderência às ações de engajamento, proporcionarão: uma viagem, um almoço especial com a família no dia do aniversário, folga extra, remuneração variável ao final do ano.

Para medir e acompanhar a aderência dos líderes às ações e o nível de satisfação deles com a empresa, sugere-se a aplicação de uma pesquisa de engajamento, onde semanalmente será enviado aos líderes algumas questões relativas aos temas que compõem o clima organizacional e a partir daí a empresa deve averiguar as ações necessárias e avaliar a necessidade de adequação das iniciativas do programa de qualidade para a vida.

Por fim, espera-se que o programa de qualidade para a vida fortaleça o clima organizacional, o acolhimento, a importância dos líderes e o cuidado com seus familiares. A valorização trará por consequência o engajamento e haverá o

estreitamento de laços e o enriquecimento da relação entre líder, seus liderados e organização.

5.1.8 Ferramenta de gestão e indicadores de *performance*

Toda organização possui metas e objetivos a serem cumpridos e, para que isto ocorra de maneira satisfatória, tanto para o empregador quanto para o empregado, se faz necessário que haja comunicação garantindo o alinhamento estratégico. Uma das formas de analisar e avaliar o desempenho coletivo e/ou individual é através da avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho vem sendo aperfeiçoada com o tempo e, de acordo com as exigências de mercado, é cada vez mais importante para se desenvolver uma boa administração da performance. Esta não traz benefícios apenas para os colaboradores da empresa, ela se apresenta como uma importante ferramenta para a organização avaliar seu desempenho global.

O programa de avaliação de desempenho, quando bem implantado e planejado, representa benefícios para os gestores, os colaboradores e para a organização. No que se refere aos benefícios para a organização, descreve-se:

- Avalia o potencial humano a curto, médio e longo prazos, definindo qual a contribuição de cada colaborador;
- Identifica os colaboradores que necessitam de aperfeiçoamento e reciclagem;
- Seleciona colaboradores com potencial de transferência, promoção, recompensas;
- Dinamiza a política de recursos humanos, estimulando a produtividade e melhora o relacionamento interpessoal.

Dentro deste contexto, a avaliação de desempenho é considerada como uma importante ferramenta para a organização diagnosticar problemas e, uma vez resolvidos, contribuirá para o desenvolvimento e crescimento do trabalho. Este instrumento também vai garantir que todos os envolvidos no processo mantenham suas atenções voltadas para as questões essenciais da organização e, em caso de desvios de metas e objetivos, correções sejam realizadas. Desta forma, quando a

avaliação de desempenho alcança suas finalidades há um alinhamento entre as aptidões dos servidores e as metas da organização, sendo a eficiência administrativa alcançada. Com isso, a organização diminui a diferença entre o resultado esperado e o resultado real.

Tão importante quanto avaliar o desempenho é gerir os resultados obtidos por meio desta avaliação. Esta gestão representa o ponto crítico do processo de avaliação de desempenho, pois ela define a área operacional onde as ações se processam e os problemas acontecem. Isso permite aos avaliadores analisar se os colaboradores estão trabalhando para o alcance dos resultados esperados, verificar se prazos e o volume de produção estão sendo cumpridos, medir a qualidade do trabalho individual e coletivo, analisar a competência no desempenho das funções, antecipar as ações necessárias que evitem o desvio do desempenho nos resultados que a organização espera.

Sendo assim, as organizações precisam de ferramentas que elevem o nível de qualidade, produtividade e satisfação, mas que estimulem seus colaboradores a contribuir de forma positiva com o alcance dos resultados da organização.

O modelo proposto auxiliará o líder a controlar com eficiência as atividades sob sua responsabilidade, contribuindo para um bom desempenho e provocando a construção de diferencial competitivo para empresa de transporte urbano de passageiro.

Para contextualização à realidade de uma empresa de transporte urbano de passageiros, serão feitas sugestões dos KPIs que poderão ser utilizados na rotina operacional.

- **Turnover.** é a alta rotatividade de funcionários na empresa. Trabalhar com esse índice acima da expectativa é muito prejudicial para a empresa, uma vez que envolve custos com rescisão trabalhista, bem como com treinamento do funcionário admitido. Existem diversos motivos que podem gerar o aumento dessa taxa, como insatisfação com a atividade, clima organizacional ruim, mercado de trabalho aquecido, pouca experiência, porém um líder operacional bem treinado e com as ferramentas adequadas, essas razões são mitigadas, de maneira que o resultado se

torna perceptível ao longo do tempo, onde os funcionários são cada vez mais alinhados à sua cultura organizacional;

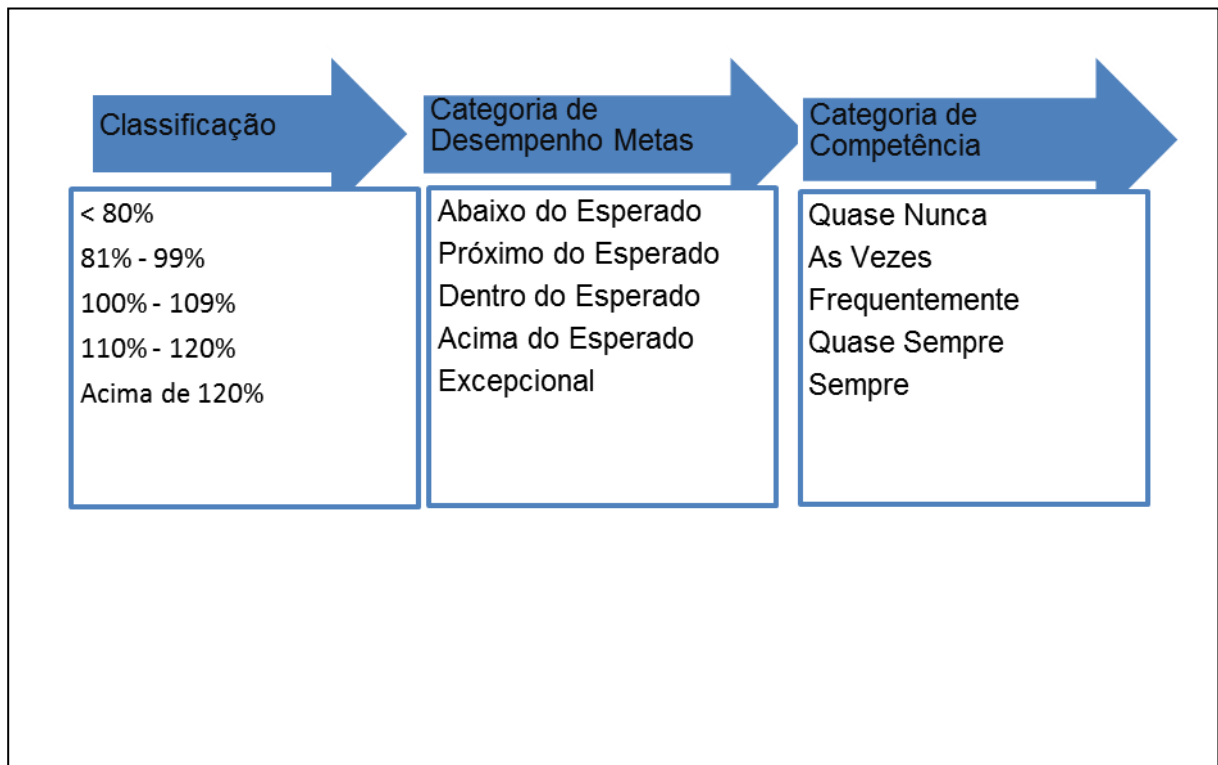
- **Ações Trabalhistas:** Na maioria das vezes os processos trabalhistas não se originam de demandas jurídicas, quando a legislação trabalhista é descumprida, na verdade boa parte dessas ações tem a sua gênese nas relações interpessoais, ou seja, comportamentos inadequados. Com um líder operacional bem treinado, a utilização de ferramentas adequadas e valores organizacionais bem definidos, as relações terão limites definidos e os comportamentos reprováveis serão mitigados, reduzindo esse índice consideravelmente;
- **Reclamações de Clientes:** Toda empresa que entregue um produto ou serviço ao seu cliente quer receber um *feedback* do mesmo, com o objetivo de melhorar esse produto/serviço. Com um serviço de atendimento ao cliente, onde é possível mensurar a satisfação do indivíduo atendido pelo seu serviço, a empresa pode confrontar os resultados com o que foi planejado inicialmente. Com o líder operacional como figura importante nesse processo, é importante ter ferramentas que o auxiliem a cumprir essa métrica, de maneira que o nível estratégico da empresa possa traçar planos de ação para corrigir possíveis falhas ou manter o nível de serviço entregue ao cliente;

Como subsídio para realização de treinamentos, movimentação interna, remuneração e recompensas usaremos os seguintes critérios:

- Régua da Avaliação de Desempenho

Há duas réguas na avaliação de desempenho, uma para os Kpis e outra para as competências. Vale salientar que as recompensas só serão realizadas para os colaboradores que atingirem os resultados a partir 100% (dentro do esperado).

As metas que comporão a avaliação de desempenho serão definidas anualmente, podendo semestralmente ser reavaliadas devido a fatores externos que não estão no poder de decisão dos líderes.

Figura 11 – Métrica de avaliação de desempenho

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Tabela 2 – Categoria de avaliação

Classe	Categoria/ Desempenho	Descrição
< 80%	Abaixo esperado/Quase nunca	O desempenho não atende aos requisitos mínimos
81% - 99%	Próximo ao esperado/Às vezes	O desempenho atende somente alguns critérios, às vezes, pode precisar de apoio.
100% - 109%	Cumpre com o esperado/Frequentemente Tipo de Recompensa: 100% Uma folga extra De 101% a 108% Um almoço com a família 109% Uma viagem	Este nível deve ser aplicado àqueles cujo desempenho atende às exigências para o cargo.
100% - 120%	Acima do esperado/Quase Sempre Tipo de Recompensa: Remuneração variável no final do ano de 30% do salário.	Nesta competência, a pessoa realiza um trabalho muito bom que, de maneira geral, supera a expectativa do cargo.
Acima de 125%	Excepcional /Sempre Tipo de Recompensa: Remuneração variável no final do ano de 50% do salário.	Supera o esperado para o seu cargo, representa um desempenho diferenciado, difícil de ser encontrado.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

5.2 Ferramenta de gestão e indicadores de *performance*

Preliminarmente, observou-se que não existem entraves que impossibilitem a exequibilidade do modelo, pois todas as empresas pesquisadas apresentam recursos técnicos e/ou tecnologia que tornam possível a implementação do mesmo, dentro das especificações definidas. Ele está alinhado com as normas internas das organizações, bem como às leis trabalhistas vigentes no nosso país.

As três empresas possuem profissionais habilitados para a implementação do modelo e suas estruturas internas estão condizentes com o propósito do estudo apresentado. Da mesma forma, o presente projeto está em perfeita sintonia com as estratégias dessas organizações, que visam melhoria contínua dos seus processos e valorização e capacitação de seus colaboradores.

A maior parte dos treinamentos necessários para capacitação desse líder operacional pode ser realizada sem custo para empresa ou para o empregado, em parceria com o SEST/SENAT. Contudo, caso não seja possível, em função da indisponibilidade desse órgão próximo à empresa, essa poderá investir cerca de R\$ 19.300,00 no primeiro ano e, preparar esse profissional para lidar com os desafios de sua função.

Em relação à remuneração variável e aos prêmios previstos nesse modelo, estarão condicionados ao cumprimento das metas estabelecidas por cada empresa em seus indicadores, já previstos no item 5.1.8, de acordo com suas estratégias e estrutura financeira, cabendo ressaltar, que nesse caso, se trata de uma relação “ganha x ganha”, só acontecerá se os resultados obtidos por esse líder forem positivos.

Para demonstrar a viabilidade do modelo ora proposto, toma-se por base os dados coletados nas empresas analisadas, para a função de motorista, de acordo com os seguintes indicadores:

- Absenteísmo/*Turnover*;
- Acidente por km/rodado;
- Ações trabalhistas por funcionários demitidos;

- Homem-hora treinado;
- Índice de reclamações de atendimento por cliente transportado.

Em relação ao indicador de absenteísmo e *turnover* verificou-se que, no ano de 2017, umas das empresas apresentou um resultado de 0,54% de absenteísmo, considerando um quadro de 144, resultando em 222 dias perdidos a um custo de diária de R\$ 98,62 (noventa e oito reais e sessenta e dois centavos) já com os encargos, o que trouxe um prejuízo de R\$ 21.932,46 no ano. Se considerarmos a meta estipulada para empresa de 1%, esse prejuízo poderia ter chegado a R\$ 40.615,66, ou seja, quanto menor for esse valor, melhor o resultado da organização.

Já em relação ao *turnover*, encontrou-se um percentual de 2,80%, que representa 48 pessoas demitidas e admitidas no ano. Dessa forma, considerando para esses cálculos os custos gerados a cada 12 meses, atribuímos R\$ 13.000, para estrutura interna (50% do custo de um funcionário no departamento pessoal), R\$ 32.514,05 para 50% do valor depositado no FGTS, R\$ 14.515,20 para os exames demissionais, totalizando R\$ 60.029,25. Somando-se a esse número, temos os custos para admissão atribuídos da seguinte forma: R\$ 13.000, para estrutura interna (50% do custo de um funcionário no departamento pessoal), R\$ 58.500,00 (salário de um instrutor de motoristas mais encargos/ano), R\$ 24.570,00 (30% do tempo do RH voltado para recrutamento e seleção), R\$ 14.515,20 com exames admissionais para os 48 admitidos, totalizando R\$ 110.585,20.

Portanto, considerando os dois processos (*turnover*) obteve-se um total de R\$ 170.614,45 que divididos por 48 pessoas representa um custo de R\$ 3.526,26 por cada motorista que foi demitido e admitido outro em seu lugar.

Destacando o custo para o indicador homem-hora treinado, a empresa apresentou R\$ 83.070,00, que divididos por 48 é igual a R\$ 1.730,65. Considerando apenas o que foi realizado no processo de admissão até o início da operação, outros treinamentos de capacitação e acultramento não foram considerados nesse momento, mas poderão ser aprofundados, após implantação do modelo.

Para o indicador de ações trabalhistas, umas das empresas teve uma despesa de R\$ 130.374,74, no ano de 2017. Não existe uma meta para esse indicador, apenas é feito o somatório das despesas, portanto, potencialmente todos aqueles que foram demitidos e que não acionaram a empresa na justiça, podem vir a fazê-lo dentro do prazo legal e mitigar esse risco é um grande desafio do gestor, durante todo período de relacionamento com os colaboradores até o seu efetivo desligamento.

As despesas com acidentes somaram R\$ 508.077,61 nesse mesmo ano. Para darmos uma dimensão de como um acidente pode impactar negativamente em uma empresa de transportes, extraímos desse número apenas um caso de uma das empresas pesquisadas, que consome mais de 25.000,00 por mês, devido ao pagamento de uma *home care*, para dar assistência a um acidentado, fato esse ocorrido a mais de três anos e que ainda impacta diretamente no resultado da organização.

Optou-se por não valorar o custo financeiro da empresa, nesse momento, em relação ao índice de reclamações de atendimento por cliente transportados, tendo em vista a subjetividade e a complexidade de tal avaliação devido a intangibilidade. Considerou-se ainda que os demais pontos abordados já cobrem as despesas para a formação desse líder, pois sua preparação está estimada em torno de R\$ 19.300,00, e com a redução de 2,33%, nos indicadores absenteísmo/*turnover*, ações trabalhistas e acidentes, já seriam suficientes para pagar as despesas no primeiro ano. Após essa etapa, o valor cai para cerca de 10% desse valor, para manter esse colaborador em contínuo aprendizado.

Pode-se afirmar que o modelo é viável, além de proporcionar futuramente a possibilidade de revisão das metas, considerando o ganho nas relações e resultados gerados por esse líder operacional mais capacitado.

5.2.1 Cronograma de implementação do modelo

Conforme descrito no calendário abaixo, várias foram as etapas para elaboração do presente modelo de gestão para um líder operacional. Dentre as várias fases, identificou-se o público alvo, foram aplicadas pesquisas de campo e

feito o comparativo com o a empresa usada para *benchmarking* para chegar a um modelo que atenda a realidade desse seguimento.

Como descrito nos itens de 5.1 a 5.8, esse modelo traz desde identificação do ambiente organizacional, passando pelas diversas fases do processo até a entrega do resultado.

O presente trabalho encontra-se na fase de execução, momento em que os indicadores estão sendo apresentados às empresas, bem como o perfil ideal para a liderança que será capaz de contribuir para melhoria desses.

A partir de janeiro de 2019, esses profissionais serão submetidos a uma série de treinamentos, com o objetivo de fortalecer as competências necessárias previstas no modelo proposto e, paralelamente, estarão sendo acompanhados em relação à aplicação da teoria e à prática no seu dia a dia. Isso ocorrerá durante todo o ano de 2019 com avaliações mensais feitas pelos indicadores estabelecidos no plano, que culminarão com um fechamento do ano de 2019, comparando esse resultado com o dos anos anteriores, antes da implementação do modelo.

Quadro 6 – Calendário de implementação do projeto

CALENDÁRIO DAS ETAPAS	2018			2019			
	Abr-Jun	Jul-Set	Out-Nov	Jan-Mar	Abr-Jun	Jul-Set	Out-Dez
Levantamento das características necessárias ao Líder Operacional							
Definição das Empresas (público alvo)	■						
Aplicação das pesquisas de campo		■					
Aplicação da pesquisa de Benchmarking		■					
Tabulação dos dados das pesquisas		■					
Planejamento							
Definição do modelo a ser aplicado		■					
Definição da metodologia de construção dos indicadores		■					
Execução							
Apresentação do modelo e indicadores			■				
Treinamento dos Líderes				■	■	■	
Avaliação							
Comparar os resultados dos indicadores após aplicação modelo							■

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O líder operacional deve ser considerado um agente estratégico dentro de uma empresa de transporte coletivo de pessoas, haja vista que seus liderados são, principalmente, motoristas e cobradores, que juntos somam aproximadamente 80% do quadro de pessoal da empresa, além de serem os colaboradores que de fato estão em contato com os clientes.

Este trabalho visou analisar a importância do papel do líder operacional, bem como identificar as principais características que esse líder deve possuir ou desenvolver ao longo de sua carreira profissional e seu impacto nos resultados operacionais das empresas. Para isso, foi aplicada uma pesquisa de campo com três empresas do mesmo setor, uma pesquisa de *benchmarking* com uma empresa referência em liderança operacional e pesquisas bibliográficas das literaturas especializadas com autores renomados nesse tema.

Após a identificação das oportunidades de melhorias, foi criado um modelo para formação desse profissional, que demonstrou ser viável, após análise dos números de algumas empresas pesquisadas e o custo para preparação desse profissional.

Portanto conclui-se que o modelo apresentado é viável. Acrescenta-se ainda que as características previstas para serem trabalhadas nesse profissional irão qualificá-lo, não só para esta função de líder operacional no setor de transportes urbano de passageiros, como também, para outros modais de transportes que demandem um profissional para lidar com equipes, fortalecer o sentimento de pertencimento e engajamento, alinhados com a visão estratégica dessas organizações, visando sempre a entrega de resultados positivos para o negócio.

Identificou-se algumas limitações do presente estudo, em decorrência da dificuldade de obtenção de determinadas informações nas empresas pesquisadas, principalmente pelo receio em expor seus números.

O presente estudo apesar de ter sido focado em empresas de transporte urbano de passageiros, pode ser utilizado para outros segmentos, por isso recomenda-se o seu aprofundamento para expandi-lo para outras funções e em

outras áreas, pois sua base foi pensada no sentido de proporcionar ao líder, uma visão moderna, humanizada, arrojada e totalmente alinhada com as melhores práticas atuais, no que se refere à gestão de pessoas e, voltado para entrega de resultados para organização.

Cabe nesse momento enfatizar o empenho de todos os integrantes da equipe envolvida para a elaboração desse estudo, que desde a sua idealização até a sua conclusão, não mediram esforços para o cumprimento de cada etapa, com muita seriedade e acima de tudo, com muito respeito e, conscientes de que a cada nova contribuição sobre a busca de um líder ideal para esse segmento também estávamos construindo um melhor entendimento em relação as nossas habilidades e limitações, aprendemos a lidar com o tempo de cada um dos que aqui contribuíram e dessa forma, com êxito, entregamos o presente trabalho.

7. REFERÊNCIAS

ARNOLD, W.W., PLAS, J.M. **Liderança Orientada para Pessoas**. Atlas,1996.

BALCÃO, Y. F. & CORDEIRO, L. L. **O comportamento Humano na Empresa - Uma Antologia**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV – Instituto de Documentação Editora Fundação Getúlio Vargas, 1979.

BARBOSA, V. **O Novo Papel da Liderança nas Organizações**. 2012, 64 f. Trabalho de conclusão de curso (Monografia) – Curso de Pós-graduação em Gestão de Negócios, Universidade Federal do Paraná – UFPR, Curitiba, 2012. Disponível em:<acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/39415/R%20-%20E%20%20VANESSA%20KRAVEC%20PIRES%20BARBOSA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 25/05/2018

BATEMAM, T.S.; SNELL, S.A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2.ed.São Paulo.Atlas,2006

BENETTI, K. *et al.* **Avaliação de desempenho por competências**: A realidade do CODT – Centro Oftalmológico de Diagnose e Terapêutica. RCA - Revista de Ciências da Administração; v. 9; n. 19; p. 179-198; set/dez. 2007.

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1999.

BERGAMINI, C. W., **O que não é motivação**. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 21, n.4, p. 3-8, Out/Dez. 1989.

BERGAMINI, C. W. **Liderança, Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BILL, G. **Liderança autêntica: resgate os valores fundamentais e construa organizações duradouras**. São Paulo: Editora Gente, 2009.

BRANDÃO, H. P; GUIMARÃES, T. de A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construtor**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, Revista de Administração de Empresas, 2001.

BOSSIDY, L. Prefácio. *In*: CARDWELL, N.; TICHY, N. M. **Feitas para o sucesso: como grandes líderes ensinam suas empresas a vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and Human Resource Management**. 2a. ed. New York: Palgrave MacMillan, 2008.

BOYETT, J.; BOYETT, J. Liderança. **O guia dos gurus**: os melhores conceitos e práticas de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CARBONE, P. P. **Gestão por competências e Gestão do conhecimento**. 3. ed.- Rio de Janeiro. Editora FGV, 2009.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CAVALCANTI, V. L. *et al.* **Liderança e motivação**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006

CAVALCANTI, V.L. CARPILOVSKY, M. **Liderança e Motivação** – 2 Ed. – Rio de janeiro: Editora FGV, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: Fundamentos Básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública**. 6º T, Rio de Janeiro, Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. São Paulo: Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, I. **Administração**. 4º ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, I. **Desempenho Humano nas Empresas**. São Paulo: Manoele, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 9. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3º ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria Geral da Administração**. 3.ed. Rio de janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos na Empresa** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

CLEBER, C. P.; ERNANI, C. F. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e técnicas de Pesquisa e do Trabalho Acadêmico** – 2º ed.: Rio Grande do Sul: Universidade Feevale., 2013

CONSONI, B. **A Importância do Feedback**. 2010, 53 f. Trabalho de conclusão de curso (Monografia) – Curso de Administração, Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – São Paulo, 2010. Disponível em: < www.cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0711260709.pdf>. Acesso 29 de maio de 2018.

COSTA, G. V. da. **Cultura e valores organizacionais**. Florianópolis: Insular, 1999.

COSTA, P.H.F.; MEIRIÑO, M.J. **O papel do líder na gestão de qualidade de vida do trabalho**. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 8., 2017, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro, 2017. P. 1-16.

COVEY, S. R. **Mentalidade e habilidades de um líder**. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M. & SOMERVILLE, I. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, p. 159-168, 2000.

DAY, D. V., & HARRISON, M. M. **A multilevel, identity-based approach to leadership development**. Human Resource Management Review, 2007. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmmr>> 2007.18.07. Acesso em 10 de maio de 2018.

DEMO, P. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCKER, P. Prefácio. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. Prefácio Peter Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 2006.
DUTRA, J. de S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2ª ed São Paulo: Atlas, 2002

EXAME, R. **O que o Google, o Itaú e o Governo têm em comum? São empregadores dos sonhos**. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br>> Acesso em 20 de maio de 2018.

FARR, J. L; MIDDLEBROOKS, C. L. Enhancing **motivation to participate in professional development**. In WILLIS, S. L; DUBIN, S. S. (Orgs.) Maintaining Professional Competence. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1990.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FERREIRA, H.M.G. **Conflito interpessoal em equipes de trabalho**: O papel do líder como gerente das emoções do grupo. 2006. Dissertação de mestrado profissionalizante em administração - Faculdade de Economia e Finanças – IBMEC. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em:<<https://pt.scribd.com/doc/55177676/Conflito-Interpessoal-Em-Equipes-de-Trabalho>>. Acesso em: 20 mai. 2018.

FLEURY, M. T. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. Campus. São Paulo. 2000.

FREIBER, K.; FERIBERG, J. NUTS. **As soluções criativas da Southwest Airlines para o sucesso pessoal e nos negócios**. São Paulo: Manole, 2000.

GARDNER, H. **Mentes que mudam: a arte e a ciência de mudara as nossas idéias e a dos outros**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. LTC: Rio de Janeiro, 1989.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001

GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso**. Tradução Ivo Korytowski. – 1 ed. – Rio de Janeiro: Objetiva 2015.

GRONROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HAMEL, G. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. LTC, 2007.

HYBELS, B. **Axiomas. Máximas da Liderança Corajosa**. Zondervan, 2009.

JORDÃO, S. **A Arte de Liderar – Vivenciando mudanças num mundo globalizado**. São Paulo: Tecer, 2007

KIM, D. **Administrando os Ciclos de Aprendizado Organizacional**, *in* Criando Organizações que Aprendem. Coordenadora: Kellie T. Wardman. São Paulo: Futura, 1996.

KINLAW, D. C. **Empresa Competitiva & Ecológica – Desempenho sustentado na era ambiental**. São Paulo: Makron Books, 1998.

KOLB, D.A. ***Experiential learning***. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.

KONDO, Y. **Motivação Humana: um fator-chave para o gerenciamento**. 3 ed. São Paulo: Gente, 1994.

KOTTER, J. P. ***What leaders really do***. *Harvard Business Review*. Breakthrough Leadership, Dec. 2001.

KOUZES J.M.; POSNER B.Z. ***The leadership challenge***. (San Francisco: Jossey-Bass, 1995).

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LARAIA, R. de B. **Cultura: um conceito antropológico**. 11. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.

LEGGE, K. ***Human resource management: Rhetorics and realities***. Anniversary Edition. New York: Palgrave MacMillan, 2005.

LINKEDIN, **Ranking mostra as 25 empresas onde os brasileiros mais sonham em trabalhar**. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/empregos-ecarreiras/noticias/redacao/2018/03/21/ranking-linkedin-brasileiros-sonham-em-trabalhar.htm>> Acesso em 29 de maio de 2018.

LUZ, R. S. **Clima Organizacional**: Qualitymark, 1995

MACCOBY, M. **Por que seguimos os líderes: o poder da transferência**. *Harvard Business Review*, n.9, v. 82, set, 2004, p.59-68.

MARTINEAU, J. W. ***Evaluating the impact of leader development***. In: 2006.

McCAULEY, C. D.; VELSON, E. V. (edit.). ***The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development***. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. 2nd ed. Chapter 8.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

McCLELLAND, D. C. ***Testing for competence rather than intelligence***. *American Psychologist*. Washington: v. 28, n.1, p. 1-4, 1973.

MENDES, D. **O Papel do líder na Empresa no Trabalho com Equipes**. 2010. 50 f. Trabalho de conclusão de curso (Monografia) – Curso de Pós-graduação, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro 2010. Disponível em: < www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/g200303.pdf >. Acesso em: 10 de maio de 2018.

MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1992.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo. Atlas. 1996.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1980.

MOTTA, F.C.P. & CALDAS, M.P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

NELSON, R. **Cultura organizacional. Vencendo o dragão da resistência**. Rio de Janeiro. Imagem. 1996.

NOVELLI, J. G. N. **Confiança interpessoal na sociedade de consumo**. São Paulo: Annablume, 2005.

OLIVEIRA, M. R. **Avaliação de gestores baseada na gestão por competências: o caso de uma empresa de alta tecnologia**. Taubaté: Universidade de Taubaté, 2007.

PAZ, M. G. T.; MENDES, A. M. B. **Estilos de funcionamento organizacional**. In: SIQUIERA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramenta de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

PÉ. D. **Oito tipos de líderes que todo líder deveria conhecer: a nova psicologia em liderança de sabedoria e de profiling que ninguém lhe ensina em Harvard**. Tradução Ebréia Castro de Alves. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

PINHEIRO, E. G.; MACIEIRA, M. H. L. **As dimensões da liderança: aspectos a considerar**. In:_____. (Des)fazendo o mito sobre liderança: traçados e limites da atuação do profissional da informação na função de líder. 2012

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. São Paulo: LTr, 2008.

PONTES, C. M. **O novo Papel da Liderança nas Organizações**. Universidade Estadual Vale do Acaraú-UVA. Fortaleza, 2008.

PONTES, C.M. **O novo papel da liderança nas organizações**. 2008. 60 f. Monografia – Curso de especialização em Administração Jurídica, Universidade estadual vale do acaraú, fortaleza, 2008. Disponível em: <<http://esmec.tjce.jus.br/wp-content/uploads/2014/12/C%C3%A9lia-Maria-Pontes.pdf>> Acesso abril de 2018.

PRAHALAD, C.K. **Preparando-se para a liderança**. *In*: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M. & SOMERVILLE, I. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.

RESENDE, E. **Remuneração e Carreira Baseada em Competências e Habilidades**. Qualitymark Editora, 1999.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. (Tradução Cid Knipel Moreira). São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução Técnica Reynal do Marcondes. – 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 5ª reimpressão, 2007.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2º ed. San Francisco. Jossey-Bass Publishers. 1998.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 24º ed. Cortez Editora, 2017.

SOUZA, C. **Talentos & Competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008

SOUZA, L.S.G., SOUZA, L.C. **O papel do gestor de RH no desenvolvimento de lideranças**. Cognitio/pós-graduação UNILINS, n.1, 2013.

SOUZA, C. L. **Recrutamento e retenção de talentos como gestão estratégica**. Revista Administração de negócios. 2013.

THEVENET, M. **Cultura de empresas: auditoria e mudança**. 2º ed. Lisboa. Monitor. 1990.

THUROW, L. C. **A construção da riqueza: as novas regras para os indivíduos, empresas e nações numa economia baseada no conhecimento.** Rio de Janeiro: Rocco, 2001.

TICHY, N.M., COHEN, E. **O Motor da Liderança.** São Paulo: Editora Educador, 1999

TORQUATO, G. **Cultura - poder - comunicação e imagem - fundamentos da nova empresa.** São Paulo. Pioneira. 1991.

ULRICH, D. **Credibilidade x competência.** *In:* HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M. & BECKHARD, R. **O líder do futuro.** São Paulo: Futura, 2001.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VROOM, V. H. **Work and motivation.** New York: Wiley, 1964.

WAGNER III, J. A. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Saraiva, 1999.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** Saraiva, 1999.

WARD, M. **50 Técnicas Essenciais da Administração.** São Paulo: Nobel, 1998

WELCH, J.; BYRNE, J.A. **Jack Definitivo: segredos do executivo do século.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WELCH, J.; WELCH, S. **Paixão por vencer.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

YAMASHITA, A. **Práticas para o Desenvolvimento de Lideranças: Estudo de Caso em uma Multinacional.** 2017. 104 f. Trabalho de conclusão de curso (Monografia) - Curso Engenharia da Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, Ponta Grossa, 2017. Disponível em: <repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/8372/1/PG_DAENP_2017_2_26.pdf>. Acesso em: 15 de maio de 2018.

YUKL, G. **Effective leadership behavior: what we know na what questions need more attention.** *Academy of Management Perspectives*, 26 (4), 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5465/amp.2012.0088>> Acesso 15 de maio de 2018.

ZANINI, M. T. **Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa: pessoas, motivação e construção de valor.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

8. APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Instrumento de coleta de dados RH da Empresa Expresso Brasileiro Transporte Ltda.

17/08/2018 Questionário Benchmarking Liderança - Empresas

Questionário Benchmarking Liderança - Empresas

Projeto - TCC

Empresa *

Sorriso

Brasileiro

Joafra

Outro: _____

Responsável - Entrevistado *

Veronica Santana

1- Quantos funcionários tem sua empresa? *

144

2- Quais os cargos em sua empresa possuem subordinados diretos? *

Supervisor de Nop
Encarregado de manutenção
Encarregado de agência

3- Existe alguma regra que estabeleça o número mínimo ou máximo de subordinados diretos? *

Sim.

<https://docs.google.com/forms/d/1O-9TMqjVV0cWpY9O66DejwPGIeWceWkIEoaIprQredM#response=ACYDBNg682Mv44N-p58DEBnqER...> 1/5

17/08/2018

Questionário Benchmarking Liderança - Empresas

4- Qual a escolaridade exigida para os cargos de chefia? *

Ensino superior completo ou cursando

5- Como é o processo de identificação de potenciais chefes em sua empresa? *

Observação, análise de perfil, treinamento para líderes.

6- Como acontece o processo de avaliação de desempenho destes cargos? Em quais competências eles são avaliados? *

Existe a auto avaliação , avaliação do seu gestor e o Feedback.

São avaliados: competências técnicas, escolaridade, perfil, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e outros.

7- De que forma é medido se os ocupantes destes cargos são ou não líderes? *

Através da avaliação de desempenho e observação no dia a dia.

8- O que a empresa faz para desenvolver a liderança nestes cargos? Em quais cursos são treinados? Há reciclagens? *

A empresa oferece aos seus líderes, treinamentos internos e externos em todos os assuntos que são considerados importantes para seu desenvolvimento: inteligência emocional, trabalho em equipe, perfil de liderança, e outros. Esses treinamentos ocorrem no mínimo , uma vez por ano.

9- Qual a responsabilidade que os cargos com subordinados diretos de sua equipe possuem a respeito dos itens abaixo?

17/06/2018

Questionário Benchmarking Liderança - Empresas

9-1- Produtividade *

1 2 3 4 5

9-2- Retenção *

1 2 3 4 5

9-3- Clima Organizacional *

1 2 3 4 5

9-4- Segurança *

1 2 3 4 5

9-5- Absenteísmo *

1 2 3 4 5

9-6- Ações Trabalhistas *

1 2 3 4 5

17/08/2018

Questionário Benchmarking Liderança - Empresas

9-7- Economia de Combustível, Manutenção de Peças *

1 2 3 4 5

10- Quais as principais ações são responsabilidades dos cargos de chefia, junto à sua equipe, para:

10-1- Aumentar a produtividade *

Motivação dos colaboradores

10-2- Aumentar a retenção *

Oferecer um ambiente de trabalho favorável

10-3- Aumentar o Clima organizacional *

Ser um líder parceiro, saber tratar as pessoas com respeito e transparência

10-4- Aumentar a Segurança *

Oferecer aos seus subordinados ferramentas para o bom desenvolvimento do seu trabalho

10-5- Reduzir o Absenteísmo *

Ambiente de trabalho favorável e despertar nos colaborador o orgulho de pertencimento

17/08/2018

Questionário Benchmarking Liderança - Empresas

10-6- Reduzir as Ações Trabalhistas *

Tratar seus subordinados com respeito e de forma humanizada

10-7- Economia de Combustível, Manutenção de Peças *

Orgulho de pertencer

11- Em quais atividades os chefes de sua empresa gastam mais tempo?

*

Planejamento

12- Quais ações você utiliza para desenvolver as habilidades de liderança? *

Treinamento, capacitação, orientações e feedback

13- Em sua empresa, existe uma preparação prévia antes de assumir um cargo que possui subordinados diretos? *

Sim

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

APÊNDICE 2 – Instrumento de Coleta de dados RH da Empresa Joafra Transporte Ltda.

17/08/2018 Questionário Benchmarking Liderança - Empresas

Questionário Benchmarking Liderança - Empresas

Projeto - TCC

Empresa *

Sorriso

Brasileiro

Joafra

Outro: _____

Responsável - Entrevistado *

Caros _____

1- Quantos funcionários tem sua empresa? *

260 _____

2- Quais os cargos em sua empresa possuem subordinados diretos? *

Gerencias _____

3- Existe alguma regra que estabeleça o número mínimo ou máximo de subordinados diretos? *

Não _____

4- Qual a escolaridade exigida para os cargos de chefia? *

Inicialmente, ensino médio _____

https://docs.google.com/forms/d/1O-9TMqjVVdCwPYY9O88DejwPGIaxWcwtkiEoaajprQied9#response=ACYDBNjLoY_k19v9Dp9EghETP83da... 1/5

17/08/2018

Questionário Benchmarking Liderança - Empresas

5- Como é o processo de identificação de potenciais chefes em sua empresa? *

Não existe um processo

6- Como acontece o processo de avaliação de desempenho destes cargos? Em quais competências eles são avaliados? *

Não desenvolve um processo.

7- De que forma é medido se os ocupantes destes cargos são ou não líderes? *

Pela idade de ocupação, nem todos.

8- O que a empresa faz para desenvolver a liderança nestes cargos? Em quais cursos são treinados? Há reciclagens? *

Não avalia o desenvolvimento das lideranças, mas facilita e oferece cursos de capacitação e reciclagem.

9- Qual a responsabilidade que os cargos com subordinados diretos de sua equipe possuem a respeito dos itens abaixo?

9-1- Produtividade *

1

2

3

4

5



17/06/2018

Questionário Benchmarking Financeira - Empresas

9-2- Retenção *

1 2 3 4 5

 9-3- Clima Organizacional *

1 2 3 4 5

 9-4- Segurança *

1 2 3 4 5

 9-5- Absenteísmo *

1 2 3 4 5

 9-6- Ações Trabalhistas *

1 2 3 4 5

 9-7- Economia de Combustível, Manutenção de Peças *

1 2 3 4 5

17/08/2016

Questionário Benchmarking Liderança - Empresas

10- Quais as principais ações são responsabilidades dos cargos de chefia, junto à sua equipe, para:

10-1- Aumentar a produtividade *

Buscar a mudança de hábitos, otimização do tempo e atividades desenvolvidas.

10-2- Aumentar a retenção *

Fazer análise das competências profissionais de cada subordinado, capacitando e reciclando, garantir a permanência na organização.

10-3- Aumentar o Clima organizacional *

Promover ambientes mais agradáveis no trabalho, investindo cada vez mais nas ações motivacionais.

10-4- Aumentar a Segurança *

Investir em treinamentos e palestras direcionadas à saúde e segurança do trabalhador.

10-5- Reduzir o Absenteísmo *

Aplicação de técnicas motivacionais e conscientização da importância do trabalhador, buscando a diminuição das ausências ao trabalho.

10-6- Reduzir as Ações Trabalhistas *

A cautela tanto na admissão, no curso do contrato e na demissão do trabalhador, buscar alternativas para a quitação total do contrato laboral.

17/08/2018

Questionário Benchmarking Liderança - Empresas

10-7- Economia de Combustível, Manutenção de Peças *Manutenção preventiva e Atualização da faixa etária da frota.
-----**11- Em quais atividades os chefes de sua empresa gastam mais tempo?**

*

Planejamento, desenvolvimento e execução das atividades.
-----**12- Quais ações você utiliza para desenvolver as habilidades de liderança? ***Não utiliza.
-----**13- Em sua empresa, existe uma preparação prévia antes de assumir um cargo que possui subordinados diretos? ***Sim.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

APÊNDICE 3 – Instrumento de coleta de dados RH da Empresa Sorriso da Bahia Ltda Filial (Itabuna)

17/08/2018 Questionário Benchmarking Liderança - Empresas

Questionário Benchmarking Liderança - Empresas

Projeto - TCC

Empresa *

Sorriso

Brasileiro

Joafra

Outro: _____

Responsável - Entrevistado *

Dayana Ninck _____

1- Quantos funcionários tem sua empresa? *

291 _____

2- Quais os cargos em sua empresa possuem subordinados diretos? *

Gerente Geral
Encarregado de Tráfego
Encarregado de Manutenção
Encarregado Financeiro
Encarregado de RH

3- Existe alguma regra que estabeleça o número mínimo ou máximo de subordinados diretos? *

Não _____

<https://docs.google.com/forms/d/1O-8TMejVVdCfWpY9O66DejwPGIaxWcwtkJEoaIjprnQied9#response=ACYDBN8-MoSTJURnkLmSQRUzoXw...> 1/5

17/08/2018

Questionário Benchmarking Liderança - Empresas

4- Qual a escolaridade exigida para os cargos de chefia? *

Ensino superior completo ou pelo menos cursando

5- Como é o processo de identificação de potenciais chefes em sua empresa? *

Treinamentos, aplicação de testes psicológicos específicos e através de análise e observação de perfil

6- Como acontece o processo de avaliação de desempenho destes cargos? Em quais competências eles são avaliados? *

Avaliação de desempenho e de indicadores de gestão

7- De que forma é medido se os ocupantes destes cargos são ou não líderes? *

Nas suas atividades do dia a dia

8- O que a empresa faz para desenvolver a liderança nestes cargos? Em quais cursos são treinados? Há reciclagens? *

A empresa investe em capacitação e treinamentos como: Relacionamento interpessoal, gestão de pessoas, trabalho em equipe, cumprindo o PAT - Programa Anual de Treinamento

9- Qual a responsabilidade que os cargos com subordinados diretos de sua equipe possuem a respeito dos itens abaixo?

17/08/2018

Questionário Benchmarking Liderança - Empresas

9-1- Produtividade *

1 2 3 4 5

 9-2- Retenção *

1 2 3 4 5

 9-3- Clima Organizacional *

1 2 3 4 5

 9-4- Segurança *

1 2 3 4 5

 9-5- Absenteísmo *

1 2 3 4 5

 9-6- Ações Trabalhistas *

1 2 3 4 5

17/08/2018

Questionário Benchmarking Liderança - Empresas

9-7- Economia de Combustível, Manutenção de Peças *

1

2

3

4

5



10- Quais as principais ações são responsabilidades dos cargos de chefia, junto à sua equipe, para:

10-1- Aumentar a produtividade *

Manter os colaboradores motivados

10-2- Aumentar a retenção *

Promover um ambiente favorável e um clima organizacional bom

10-3- Aumentar o Clima organizacional *

Estar junto das equipes, liderar com respeito ouvindo e dentro do possível atendendo as necessidades dos colaboradores

10-4- Aumentar a Segurança *

Disponibilizar todas as ferramentas necessárias para que o desenvolvimento das suas atividades sejam realizadas com qualidade e segurança

10-5- Reduzir o Absenteísmo *

Manter a equipe motivada, com um ambiente saudável e promover ações onde todos se sintam importantes.

17/08/2018

Questionário Benchmarking Liderança - Empresas

10-6- Reduzir as Ações Trabalhistas *

Atuar com respeito e justiça perante a equipe, sem perder a humanização da relação

10-7- Economia de Combustível, Manutenção de Peças *

Treinamentos com foco na condução segura e econômica, acompanhamento periódico dos resultados.

11- Em quais atividades os chefes de sua empresa gastam mais tempo?

*

Treinamento

12- Quais ações você utiliza para desenvolver as habilidades de liderança? *

Desenvolvimento, capacitação e treinamento

13- Em sua empresa, existe uma preparação prévia antes de assumir um cargo que possui subordinados diretos? *

sim

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

APÊNDICE 4 – Questionário aplicado aos colaboradores em relação ao líder imediato.

01/06/2018 Esse formulário deve ser preenchido de acordo com suas experiências, em relação ao seu Líder Imediato.

Esse formulário deve ser preenchido de acordo com suas experiências, em relação ao seu Líder Imediato.

Pesquisa - TCC

***Obrigatório**

1. Empresa *
Marcar apenas uma oval.

Somiso da Bahia
 Brasileiro
 Joafra Transportes Ltda

2. SABE OUVIR? *
Marcar apenas uma oval.

Muito Ruim
 Ruim
 Regular
 Bom
 Muito Bom

3. CONTRIBUI PARA EVITAR AUSÊNCIAS/FALTAS NO TRABALHO? *
Marcar apenas uma oval.

Muito Ruim
 Ruim
 Regular
 Bom
 Muito Bom

4. OFERECE TREINAMENTO PARA ATENDER MELHOR OS CLIENTES? *
Marcar apenas uma oval.

Muito Ruim
 Ruim
 Regular
 Bom
 Muito Bom

https://docs.google.com/forms/d/1dT_-dbe1jp4-BmQCx_XreiT790CChavf5-n315br7MA/edit 1/5

01/06/2018

Esse formulário deve ser preenchido de acordo com suas experiências, em relação ao seu Líder Imediato.

5. UTILIZA UMA COMUNICAÇÃO CLARA E OBJETIVA? **Marcar apenas uma oval.*

- Muito Ruim
 Ruim
 Regular
 Bom
 Muito Bom

6. ORIENTA COMO AS ATIVIDADES DEVEM SER REALIZADAS? **Marcar apenas uma oval.*

- Muito Ruim
 Ruim
 Regular
 Bom
 Muito Bom

7. DESENVOLVE AÇÕES QUE INCENTIVE A SUA PERMANÊNCIA NA EMPRESA? **Marcar apenas uma oval.*

- Muito Ruim
 Ruim
 Regular
 Bom
 Muito Bom

8. APRESENTA ALTERNATIVAS A SEGUIR, QUANDO O RESULTADO NÃO É O ESPERADO? **Marcar apenas uma oval.*

- Muito Ruim
 Ruim
 Regular
 Bom
 Muito Bom

9. ESTIMULA A PRÁTICA DE DAR E RECEBER FEEDBACK (RETORNO)? **Marcar apenas uma oval.*

- Muito Ruim
 Ruim
 Regular
 Bom
 Muito Bom

01/08/2018

Esse formulário deve ser preenchido de acordo com suas experiências, em relação ao seu Líder Imediato.

10. EXERCE INFLUÊNCIA E FAVORECE CONDIÇÕES PARA AMPLIAR SUAS COMPETÊNCIAS NA BUSCA DE MELHORES RESULTADOS? *

Marcar apenas uma oval.

- Muito Ruim
 Ruim
 Regular
 Bom
 Muito Bom

11. CAPACITA E DESENVOLVE TREINAMENTO PARA EVITAR ACIDENTES? *

Marcar apenas uma oval.

- Muito Ruim
 Ruim
 Regular
 Bom
 Muito Bom

12. CONTRIBUI PARA O MEU DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL, ATRAVÉS DE TREINAMENTOS? *

Marcar apenas uma oval.

- Muito Ruim
 Ruim
 Regular
 Bom
 Muito Bom

13. ENCORAJA OS OUTROS A EXPRESSAR OS SEUS PONTOS DE VISTA? *

Marcar apenas uma oval.

- Muito Ruim
 Ruim
 Regular
 Bom
 Muito Bom

14. EM SITUAÇÕES DE STRESS MANTÉM A CALMA? *

Marcar apenas uma oval.

- Muito Ruim
 Ruim
 Regular
 Bom
 Muito Bom

01/08/2018

Esse formulário deve ser preenchido de acordo com suas experiências, em relação ao seu Líder Imediato.

15. CRIA UM AMBIENTE SAUDÁVEL EM QUE AS PESSOAS TRABALHAM SATISFEITO? *

Marcar apenas uma oval.

- Muito Ruim
 Ruim
 Regular
 Bom
 Muito Bom

16. SE HOJE ENCONTRASSE UMA OPORTUNIDADE DE EMPREGO EM OUTRA EMPRESA, OU FOSSE DEMITIDO, VOCÊ SAIRIA COM ALGUMA MÁGOA DO SEU LÍDER? *

Marcar apenas uma oval.

- Muita mágoa
 Pouca mágoa
 Regular
 Satisfeito com o Líder
 Muito Satisfeito com o Líder

17. AUXILIA QUANDO ENFRENTO ALGUMA DIFICULDADE PROFISSIONAL? *

Marcar apenas uma oval.

- Muito Ruim
 Ruim
 Regular
 Bom
 Muito Bom

18. ACOMPANHA O DESEMPENHO INDIVIDUAL DE CADA FUNCIONÁRIO? *

Marcar apenas uma oval.

- Muito Ruim
 Ruim
 Regular
 Bom
 Muito Bom

19. RECONHECE E PREMIA OS REFORÇOS INDIVIDUAIS? *

Marcar apenas uma oval.

- Muito Ruim
 Ruim
 Regular
 Bom
 Muito Bom

01/08/2018

Esse formulário deve ser preenchido de acordo com suas experiências, em relação ao seu Líder Imediato.

20. COMO VOCÊ AVALIA A QUALIDADE DOS TREINAMENTOS RELACIONADOS A CONDUÇÃO SEGURA E ECONÔMICA *

Marcar apenas uma oval.

- Muito Ruim
- Ruim
- Regular
- Bom
- Muito Bom

21. AS ORIENTAÇÕES SOBRE DIREÇÃO DEFENSIVA SÃO SATISFATÓRIAS PARA O BOM DESEMPENHO DAS SUAS ATIVIDADES *

Marcar apenas uma oval.

- Muito Ruim
- Ruim
- Regular
- Bom
- Muito Bom

Powered by
 Google Forms

APÊNDICE 5 – Resultado da pesquisa de campo por empresa

Empresa Expresso Brasileiro Transportes Ltda

Foram entrevistados 32 (trinta e dois) colaboradores, de um universo de 36 (trinta e seis) especificamente na função de motorista de ônibus e motorista de micro-ônibus, pertencentes ao setor de Porto Seguro-BA, localidade em que essa empresa explora, através de concessão o serviço de transporte coletivo urbano de passageiros. Os colaboradores entrevistados correspondem a 88,89% das respostas válidas, o que configura uma amostra representativa.

Análise dos resultados

De acordo com os resultados apresentados no gráfico 1 e representados por nove perguntas que avaliaram a competência do líder, a questão 1, que avaliou se ele sabe ouvir seus liderados, obteve-se um resultado excelente, onde a soma das respostas “Bom” e “Muito Bom” chegaram a 100%.

A questão 4, que mediu se a comunicação utilizada é clara e objetiva, apresentou nestas respostas também um ótimo resultado dentre as perguntas que avaliaram as competências do líder, um percentual de 100% entre as respostas “Bom” e “Muito Bom”.

O tema abordado na questão 7, buscou avaliar se o líder apresenta alternativas quando os resultados não são os esperados, as respostas apresentaram um percentual de 91% quando somadas as opções “Bom” e “Muito Bom”.

De acordo com a questão 8, que teve o objetivo de compreender o uso da prática do *feedback* pelo líder, foi possível verificar que esta é bem utilizada pois os índices de respostas somados “Bom” e “Muito Bom” apresentaram um percentual de 88%.

Já na questão 9, buscou-se avaliar a influência do líder sobre seus liderados para ampliar suas competências, os resultados apresentados foram de 94% quando somados as respostas “Bom” e “Muito Bom”.

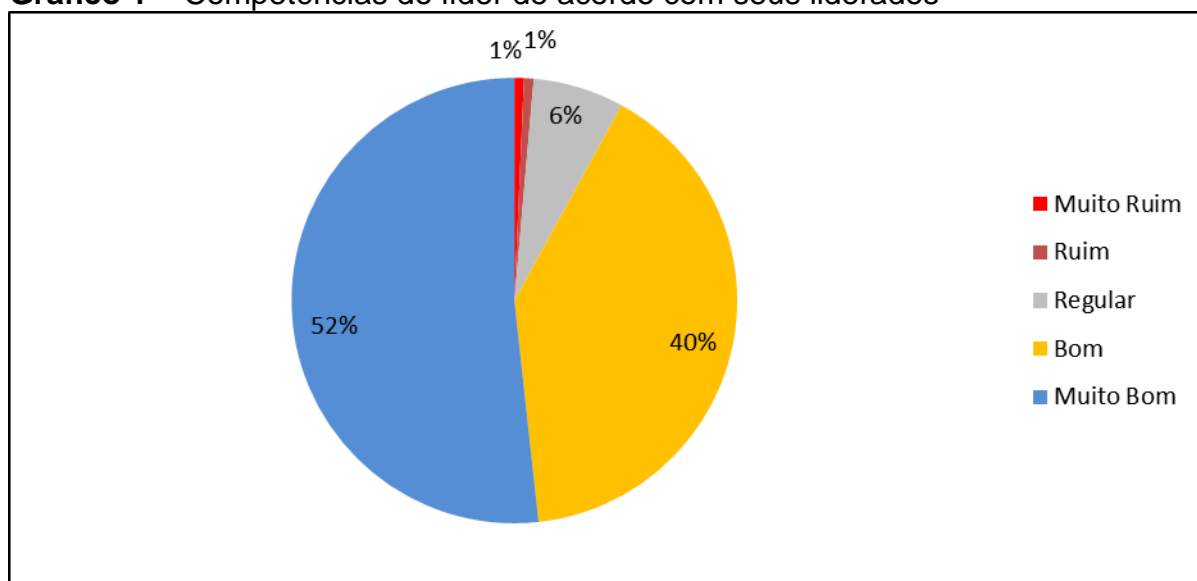
A questão 12, procurou medir se o líder encoraja sua equipe para colocar seus pontos de vista e o resultado seguiu a mesma tendência das respostas anteriores, obtendo 94% entre as respostas “Bom” e “Muito Bom”.

Conforme abordado na questão 13, que avaliou se o líder consegue manter a calma em situações de estresse, apresentou um resultado de 97% entre as respostas “Bom” e “Muito Bom”.

Outra competência avaliada foi abordada na questão 17, onde pode-se avaliar se o líder acompanha o desempenho individual e as respostas “Bom” e “Muito Bom” somadas apresentaram um percentual de 91%.

Já na questão 18, onde buscou-se medir se o líder reconhece e premia os esforços de todos, obteve-se o pior resultado, dentre as perguntas que avaliam a competência do líder, a soma das respostas “Bom” e “Muito Bom”, alcançaram apenas 75%, muito abaixo dos índices apresentados nas questões anteriores, mas pode-se observar que, em geral os resultados são bons, e quando consolidados, apresentam uma média de 92% entre as respostas “Bom” e “Muito Bom”. Com isso pode-se concluir, no que tange a competência do líder, temos uma excelente avaliação.

Gráfico 1 – Competências do líder de acordo com seus liderados



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores (2018)

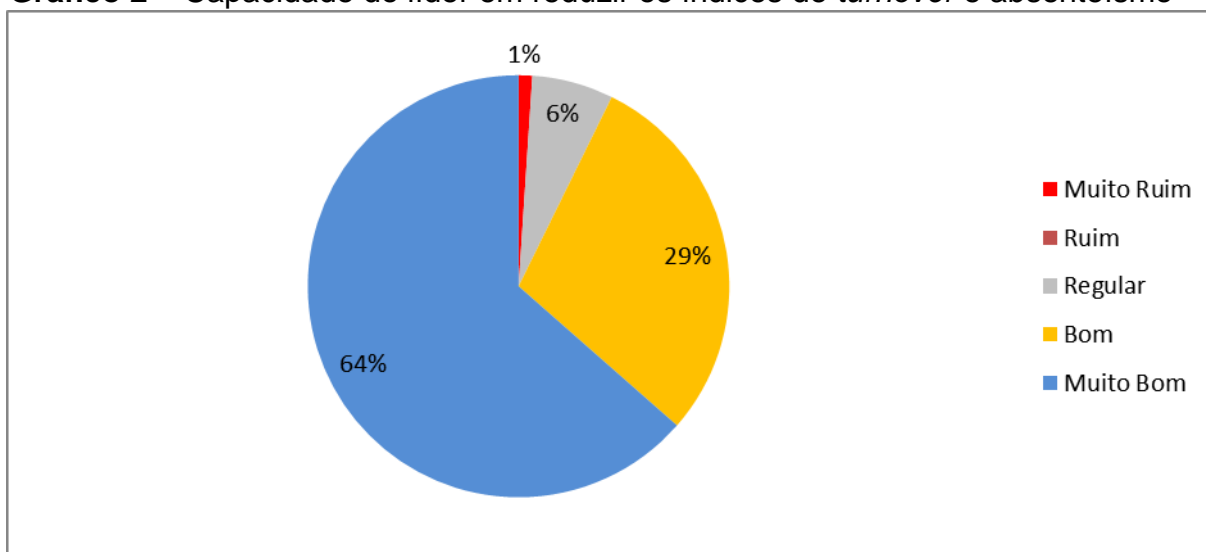
O gráfico 2 foi constituído através de três perguntas específicas que avaliaram a capacidade do líder, em gerir os índices de absentéismo e turnover. Na questão 2,

observou-se o quanto o líder contribui para evitar ausências e faltas no trabalho, o resultado apresentado foi de 97% quando somados as respostas “Bom” e “Muito Bom”.

Os resultados apresentados na questão 6, que avaliou as ações promovidas pelo líder para incentivar a permanência do colaborador na empresa, teve o somatório das respostas “Bom” e “Muito Bom” um percentual de 85%.

Já a questão 14, que teve como objetivo avaliar se o ambiente organizacional é saudável e favorece para que os colaboradores trabalhem satisfeitos, os resultados apresentados nas respostas “Bom” e “Muito Bom” alcançaram o melhor índice dessa competência, 97%. Com isso pode-se concluir que os resultados foram satisfatórios, uma vez que as respostas das questões agrupadas apresentaram um resultado final entre “Bom” e “Muito Bom” o percentual de 93%. O bom desempenho nestes indicadores pode ser comprovado nos atuais índices praticados na empresa, tendo um percentual médio de 0,71% (Gráfico Emp.02) em 2017 e 1,31% (Gráfico Emp.02) ao mês de Absenteísmo, cabendo ressaltar que os números de 2018 tendem a reduzir no segundo semestre dado a característica da atividade e, 2,80% ao ano em 2017 de *Turnover*, e 1,39% em 2018, abaixo da meta da empresa que é de 3%.

Gráfico 2 – Capacidade do líder em reduzir os índices de *turnover* e absenteísmo



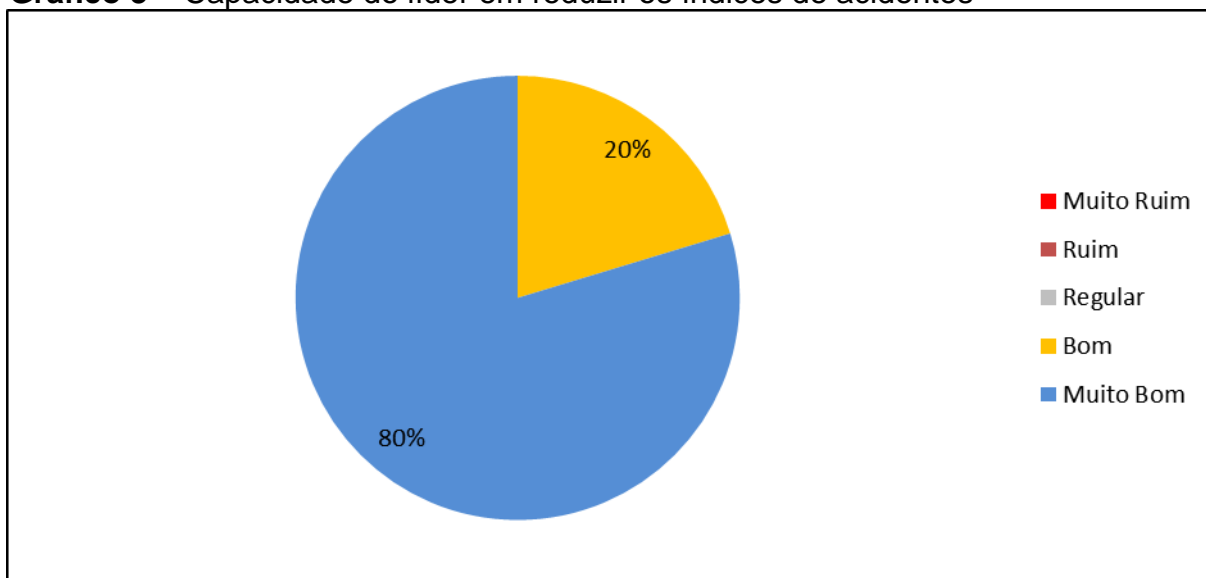
Fonte: Pesquisa realizada pelos autores (2018)

O gráfico 3, demonstrou os resultados relativos aos cuidados com acidentes e foram representados por duas perguntas. Na questão 19, que avaliou a qualidade

dos treinamentos relacionados a uma condução segura e econômica, apresentou um resultado de 100% quando somados as respostas “Bom” e “Muito Bom”.

Já a questão 20, que teve o objetivo medir se as orientações fornecidas sobre uma direção defensiva eram percebidas pelos liderados como suficientes para atender esse critério, alcançou o melhor resultado no conceito “Muito Bom”, não só desse indicador avaliado, como também de toda a pesquisa aplicada, atingindo um percentual de 84% das respostas “Muito Bom” e 16% “Bom” perfazendo um total de 100%. A partir do resultado e, após a junção das questões, foi possível observar que há uma preocupação muito grande com esse indicador, pois os índices representados nas respostas “Bom” e “Muito Bom” atingiram a casa dos 100%, com isso pode-se concluir que todos os liderados são treinados para evitar acidentes e essa conclusão pode ser validada quando se observa os índices reais da empresa, que apresentou 01 acidente no primeiro semestre de 2018, com uma quilometragem rodada de 995.222, em média um acidente a cada 995.222 mil quilômetros rodados. Em 2017 foram 8 no ano, com uma média de 0,66 ao mês, com uma quilometragem de 1.727.333 no ano, ficando com 215.916 de km a cada acidente.

Gráfico 3 – Capacidade do líder em reduzir os índices de acidentes



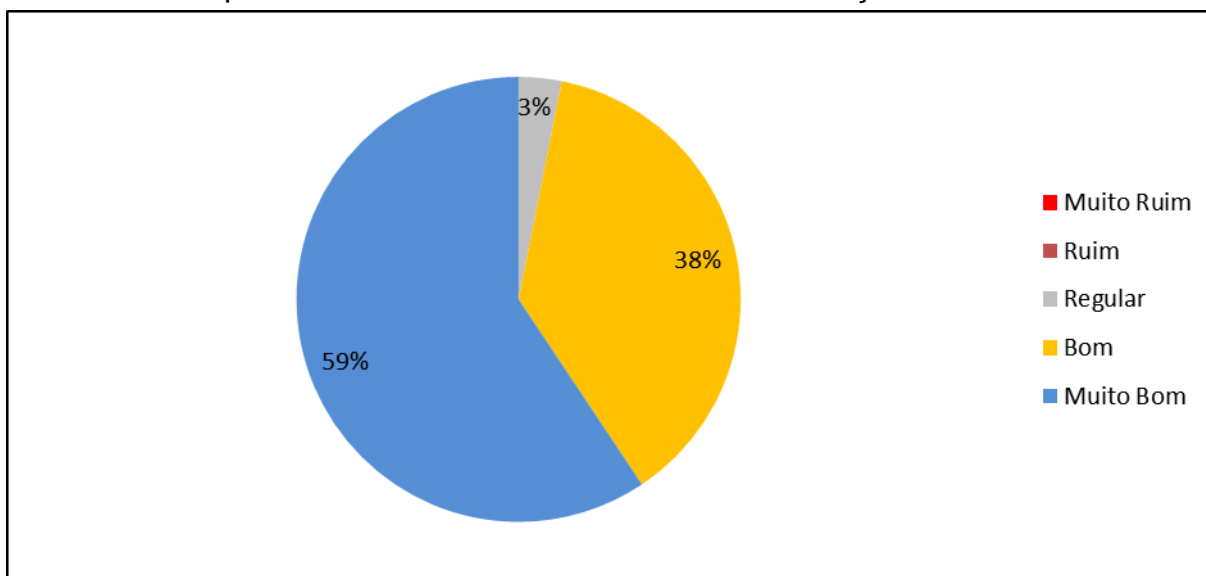
Fonte: Pesquisa realizada pelos autores (2018)

Em relação à capacidade do líder para evitar ações trabalhistas, tem-se um resultado de 02 (duas) ações iniciadas em 2017 e 0 (zero) no primeiro semestre de 2018. Os resultados do gráfico 4, que foram representados por duas perguntas, teve

na questão 14, que avaliou a condição do ambiente em que as pessoas trabalham, um resultado de 97%, quando somadas as respostas “Bom” e “Muito Bom”.

De acordo com a questão 15, que avaliou qual seria o seu grau de insatisfação caso fosse desligado ou pedisse demissão neste momento, a resposta “Muita Mágoa” que reflete uma extrema insatisfação, apresentou um percentual de 0%, assim como “Pouca Mágoa”, fato que merece destaque pois corrobora para os baixos índices de ações trabalhistas registradas. Esse resultado reproduz a realidade da empresa, pois atualmente existem 02 ações trabalhistas em curso, de um total de 144 funcionários, o que representa 1,39% de ações em relação ao total de funcionários ativos.

Gráfico 4 – Capacidade do líder em reduzir os índices de ações trabalhistas



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores (2018)

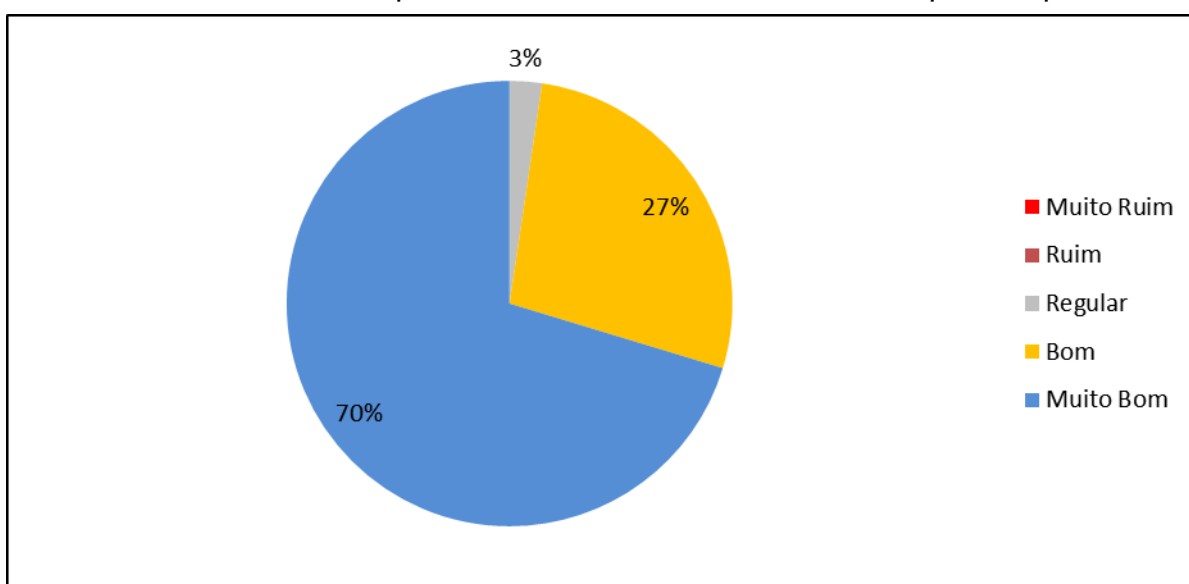
Comparando os resultados do Gráfico 5, que foram representados por quatro perguntas, que avaliaram a quantidade e qualidade dos treinamentos ofertados pela empresa, a questão 5, buscou avaliar o nível de orientação passada pelo líder aos liderados, obtendo um resultado de 100%, quando somadas as respostas “Bom” e “Muito Bom”.

Na questão 10, pode-se avaliar o quanto o líder capacita e desenvolve seus liderados para evitar acidentes, tendo como resultado da somatória das respostas “Bom” e “Muito Bom” um percentual de 100%.

Conforme representado pela questão 11, que avaliou a percepção dos liderados com relação à contribuição do seu líder, no que tange o seu desenvolvimento profissional através dos treinamentos ofertados, 94% das respostas avaliaram que há um excelente nível de contribuição.

De acordo com a questão 16, que permitiu medir o nível de auxílio disponibilizado pelo líder aos seus liderados, quando os mesmos enfrentam alguma dificuldade profissional, o resultado das respostas “Bom” e “Muito Bom”, somaram um percentual de 97%. Pode-se afirmar que há uma coerência entre o resultado da pesquisa e a prática, uma vez que os liderados consideraram, entre “Bom” e “Muito Bom”, um percentual de 97% sobre a disponibilidade de treinamento e na prática a empresa apresenta um índice médio mensal de 12,90/ Homem-hora Treinado em 2017 e 10,63 / Homem-hora Treinado em 2018.

Gráfico 5 – Quantidade e qualidade dos treinamentos ofertados pela empresa

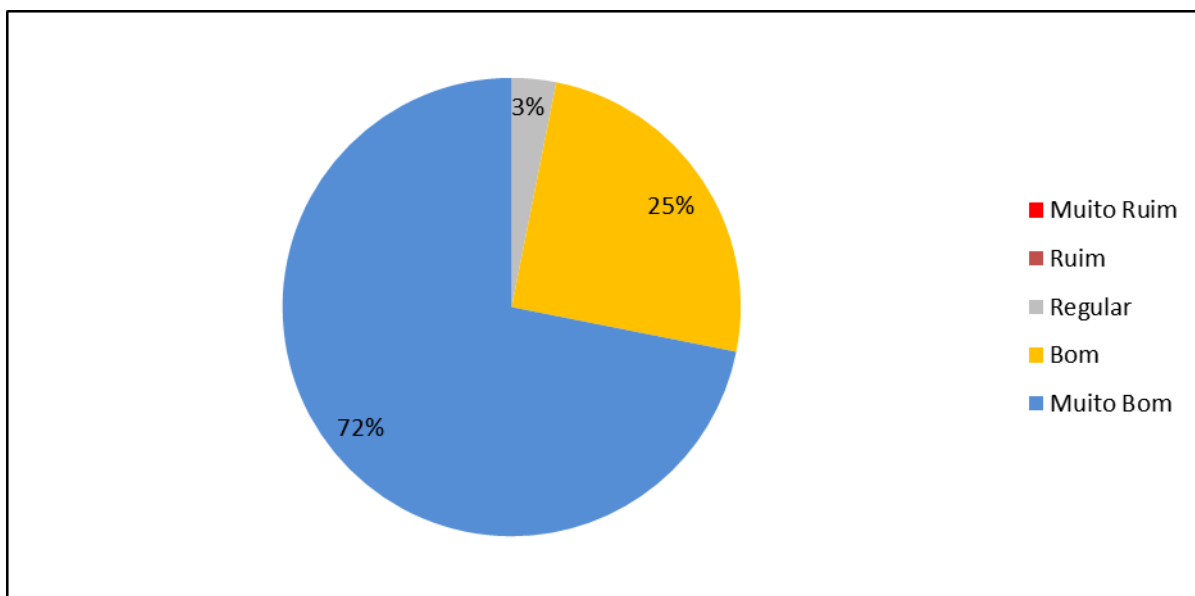


Fonte: Pesquisa realizada pelos autores (2018)

Considerando os resultados do Gráfico 6, que foi representado pela pergunta 3, que avaliou as reclamações dos clientes, tivemos um excelente resultado, onde as respostas “Bom” e “Muito Bom”, alcançaram um percentual de 97%. Esse resultado também é traduzido nos índices de reclamações de cliente, medidos através dos canais de comunicação (0800 e o *site* da empresa), que no ano de 2017 registrou 22 ouvidorias, média de 1,83 por mês, o que representa um número muito pequeno em relação à quantidade de passageiros transportada, menos de 0,001%.

Nos 06 meses do ano de 2018 houve registro de 13 reclamações, semelhante aos números de 2017.

Gráfico 6 – Quantidade e qualidade dos treinamentos com foco no atendimento ao cliente



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores (2018)

A empresa Expresso Brasileiro Transportes Ltda. apresentou resultados satisfatórios referentes ao nível de liderança percebidos pelos seus liderados e, de acordo com os resultados apresentados, conclui-se, principalmente, que existe um alinhamento entre o perfil do líder e a percepção dos seus liderados. Outro aspecto positivo é que, dentre os indicadores observados na pesquisa, a competência do líder, os índices de absenteísmo, *turnover*, acidentes treinamentos e reclamações de cliente, todos apresentaram resultados com percentuais entre “Bom” e “Muito Bom” acima de 90%.

Empresa Joafra Transportes Ltda

Foram entrevistados 55 (cinquenta e cinco) colaboradores, de um universo de 134 (cento e trinta e quatro) especificamente na função de motorista, pertencentes ao setor de Juazeiro-BA, localidade em que essa empresa explora através de concessão o serviço de transporte coletivo urbano de passageiros. Um índice de 41% de respostas válidas, tendo assim uma amostra representativa.

Análise dos resultados

Conforme os resultados apresentados no gráfico 1, e representados por nove perguntas que avaliaram a competência do líder, a questão 1 avaliou se o líder sabe ouvir seus liderados e obteve-se um resultado satisfatório, onde a soma das respostas “Bom” e “Muito Bom” chegaram a 96%.

A questão 4, que mediu se a comunicação utilizada é clara e objetiva, apresentou também resultado satisfatório cuja soma das respostas entre “Muito Bom” e “Bom” chegaram a 93%.

O tema abordado na questão 7, buscou avaliar se o líder apresenta alternativas quando os resultados não são os esperados, apresentou um resultado de 80% quando somado as opções “Bom” e “Muito Bom”.

De acordo com a questão 8, que teve por objetivo analisar o uso da prática do *feedback* pelo líder, verificou-se um excelente resultado, pois os índices de respostas somados “Bom” e “Muito Bom” apresentou um percentual de 93%.

Já na questão 9, buscou-se avaliar a influência do líder sobre seus liderados para ampliar suas competências, os resultados apresentados foram de 91% quando somados as respostas “Bom” e “Muito Bom”.

A questão 12 procurou medir se o líder encoraja sua equipe para colocar seus pontos de vista e o resultado seguiu a mesma tendência das respostas anteriores, obtendo 89% entre as respostas “Bom” e “Muito Bom”.

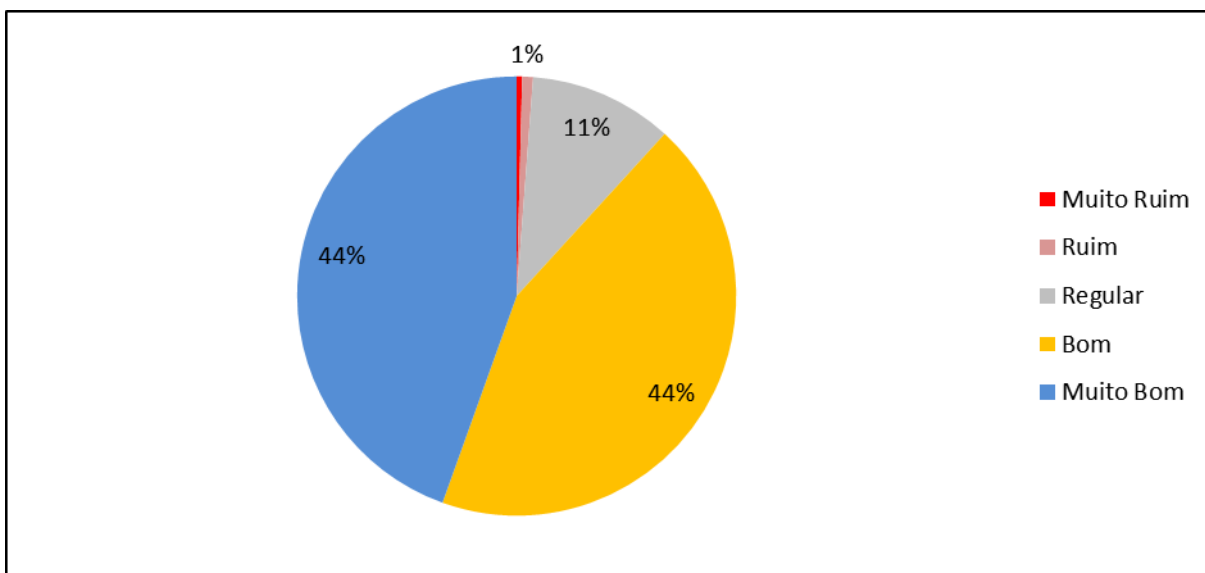
Conforme abordado na questão 13, que avaliou se o líder consegue manter a calma em situações de estresse, a mesma apresentou um resultado de 87% entre as respostas “Bom” e “Muito Bom”.

Outra competência avaliada foi abordada na questão 17, onde pode-se avaliar se o líder acompanha o desempenho individual e as respostas “Bom” e “Muito Bom” somadas apresentaram um percentual de 86%.

Já na questão 18, onde buscou-se medir se o líder reconhece e premia os esforços de todos, obteve-se o pior resultado dentre as perguntas que avaliaram a competência do líder, a soma das respostas “Bom” e “Muito Bom”, alcançaram apenas 73%, muito abaixo dos índices apresentados nas questões anteriores, mas pode-se observar que, em geral, os resultados são bons, tendo média geral acima de 70%.

Portanto, quando da consolidação, verificou-se uma média de 88% entre as respostas “Bom” e “Muito Bom”. Desta forma, pode-se concluir que, no que tange a competência do líder, temos uma excelente avaliação.

Gráfico 1 – Competências do líder de acordo com seus liderados



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores (2018)

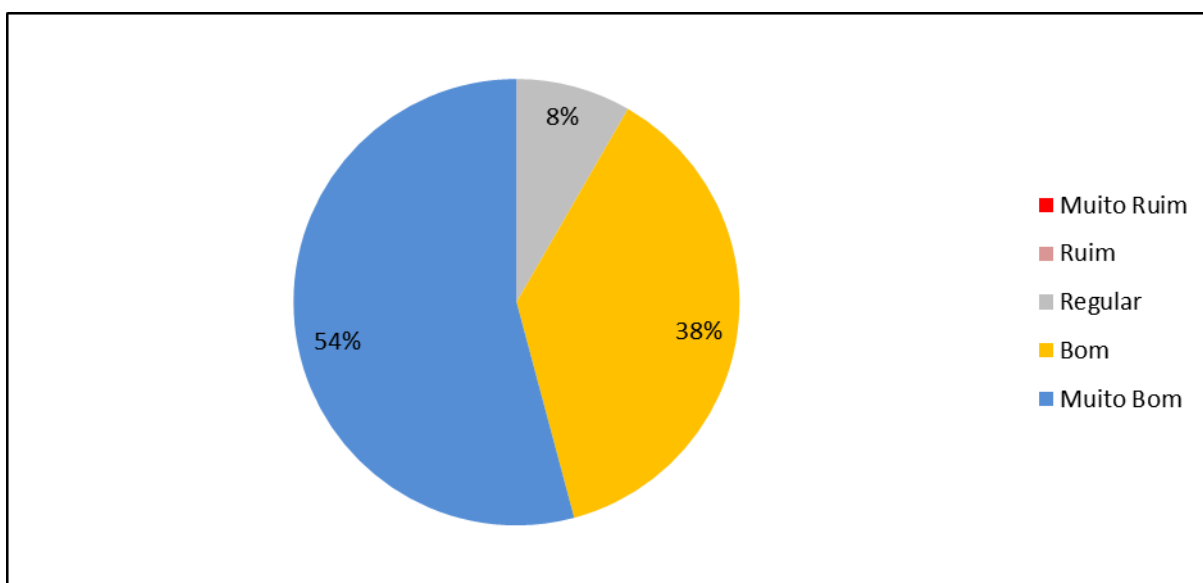
O gráfico 2 foi composto de três perguntas específicas que avaliaram a capacidade do líder em gerir os índices de absenteísmo e *turnover*. Na questão 2, observou-se o quanto o líder contribui para evitar ausências e faltas no trabalho, o

resultado apresentado foi de 93% quando somados as respostas “Bom” e “Muito Bom”.

Os resultados apresentados na questão 6, que avaliou as ações promovidas pelo líder para incentivar a permanência do colaborador na empresa, o somatório das respostas “Bom” e “Muito Bom” atingiram um percentual de 89%.

Já a questão 14, que teve como objetivo avaliar se o ambiente organizacional é saudável e favorece para que os colaboradores trabalhem satisfeitos, os resultados apresentados nas respostas “Bom” e “Muito Bom” alcançaram índice de 93%. Com isso, pode-se concluir que os resultados foram satisfatórios, uma vez que as respostas das questões agrupadas, apresentaram um resultado final entre “Bom” e “Muito Bom” o percentual de 92%. O bom desempenho nestes indicadores pode ser comprovado nos atuais índices praticados na empresa, tendo um percentual médio de 2,7% ao mês de Absenteísmo e 0,90% ao mês de *Turnover*, o que é considerado muito baixo para o segmento de transporte coletivo urbano.

Gráfico 2 – Capacidade do líder em reduzir os índices de *turnover* e absenteísmo



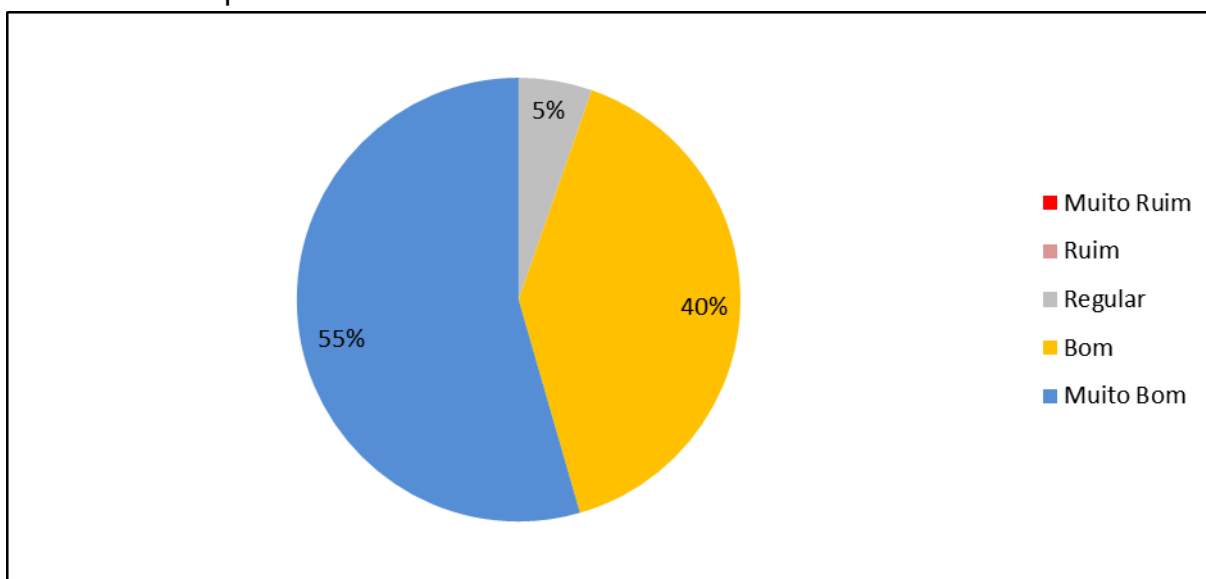
Fonte: Pesquisa realizada pelos autores (2018)

O gráfico 3, demonstrou os resultados relativos aos cuidados com acidentes e foram representados por duas perguntas. Na questão 19, que avaliou a qualidade dos treinamentos relacionados à uma condução segura e econômica, apresentou um resultado de 91% quando somados as respostas “Bom” e “Muito Bom”.

Por fim, a questão 20, que teve o objetivo medir se as orientações fornecidas sobre direção defensiva eram percebidas pelos liderados como suficientes para atender esse critério, obteve-se um dos melhores resultados, alcançando um percentual de 98% das respostas “Bom” e “Muito Bom”

Neste contexto, a partir da junção dos resultados apresentados, foi possível observar que há uma preocupação muito grande com esse indicador, pois os índices representados nas respostas “Bom” e “Muito Bom” chegaram à casa dos 95%. Com isso, pode-se concluir que todos os liderados são treinados para evitar acidentes, sendo validados os dados quando se observa os índices reais da empresa, que apresenta em média 3 acidentes a cada 350.697 mil quilômetros rodados mensalmente.

Gráfico 3 – Capacidade do líder em reduzir os índices de acidentes



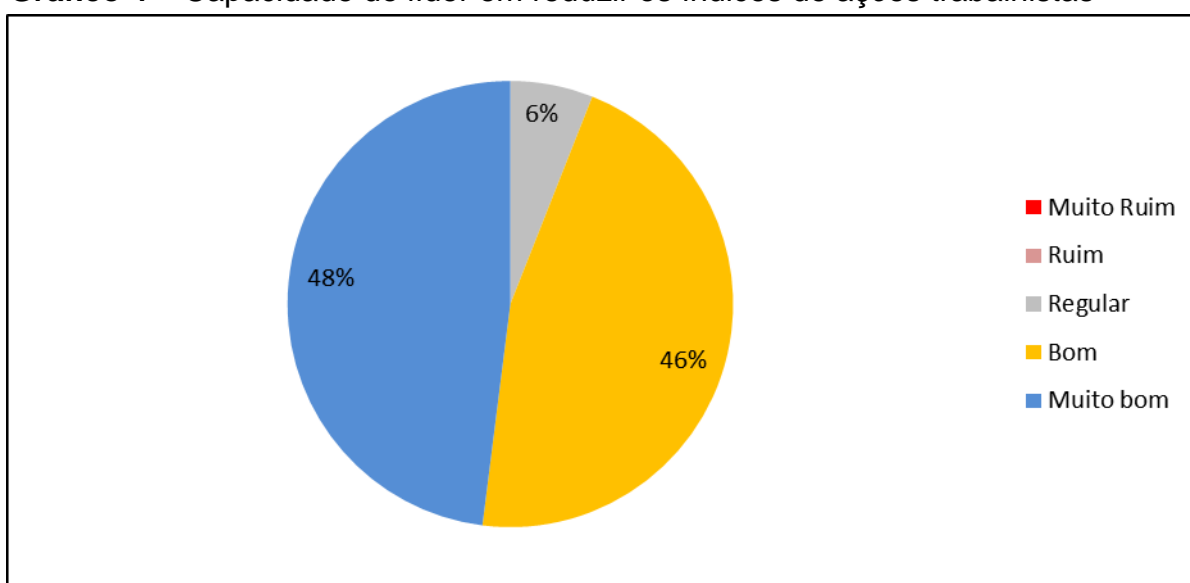
Fonte: Pesquisa realizada pelos autores (2018)

Já em relação à capacidade do líder para evitar ações trabalhistas, o resultado foi satisfatório. Conforme os resultados do gráfico 4, que foram representados por duas perguntas, teve na questão 14, que avaliou a condição do ambiente em que as pessoas trabalham, um resultado de 93%, quando somadas as respostas “Bom” e “Muito Bom”.

De acordo com a questão 15, que avaliou qual seria o seu grau de insatisfação caso fosse desligado ou pedisse demissão neste momento, a resposta

“Muito satisfeito” e “Satisfeito” com o líder” apresentou como somatório um percentual excelente de 95%. Esse resultado refletiu também no agrupamento das questões, que apresentou um índice de 92% no somatório das respostas “Bom” e “Muito Bom”. Esse resultado reproduz a realidade da empresa, pois atualmente existem 10 ações trabalhistas em curso, de um total de 260 funcionários, o que representa 3,85% de ações em relação ao total de funcionários ativos.

Gráfico 4 – Capacidade do líder em reduzir os índices de ações trabalhistas



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores (2018)

O Gráfico 5 foi representado por quatro perguntas, que avaliaram a quantidade e qualidade dos treinamentos ofertados pela empresa. Na questão 5, buscou-se avaliar o nível de orientação passada pelo líder aos liderados, obtendo um resultado ótimo resultado de 96%, quando somados as respostas “Bom” e “Muito Bom”.

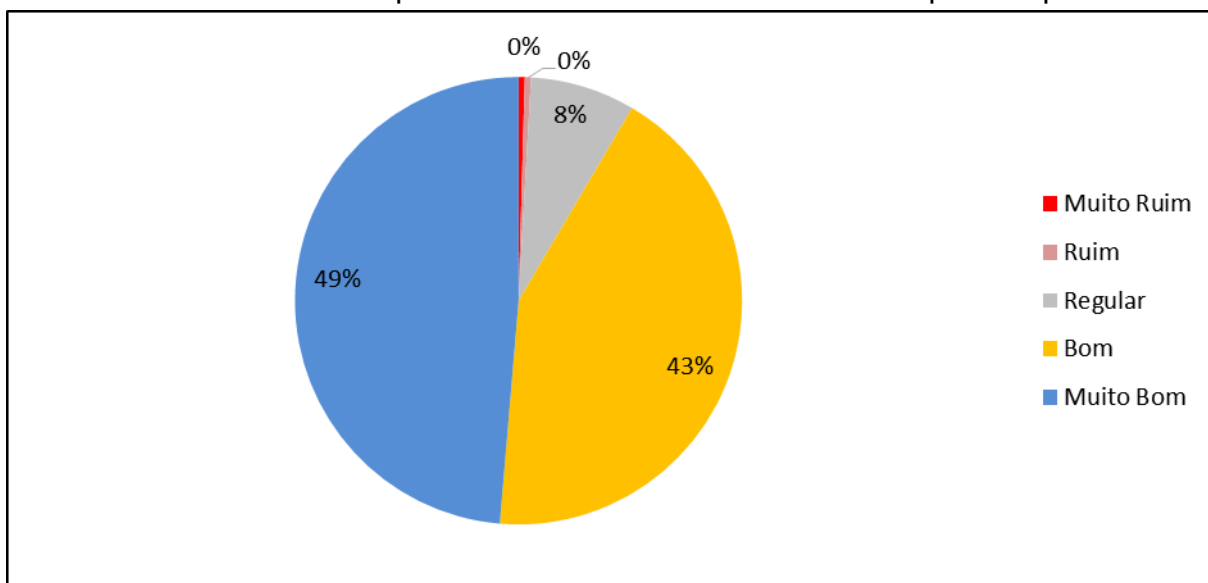
Na questão 10, pode-se avaliar o quanto o líder capacita e desenvolve seus liderados para evitar acidentes, tendo como resultado da somatória das respostas “Bom” e “Muito Bom”, um percentual de 86%.

Conforme representado pela questão 11, que avaliou a percepção dos liderados com relação à contribuição do seu líder, no que tange o seu

desenvolvimento profissional através dos treinamentos ofertados, 91% das respostas avaliaram que há um excelente nível de contribuição.

De acordo com a questão 16, que permitiu medir o nível de auxílio disponibilizado pelo líder aos seus liderados quando os mesmos enfrentam alguma dificuldade profissional, o resultado das respostas “Bom” e “Muito Bom” somou um percentual de 93%. Pode-se afirmar que há uma coerência entre o resultado da pesquisa e a prática, uma vez que os liderados consideraram, entre “Bom” e “Muito Bom”, um percentual de 92% sobre a disponibilidade de treinamento e na prática a empresa apresenta um índice médio mensal de 4,20 / Homem-hora Treinado.

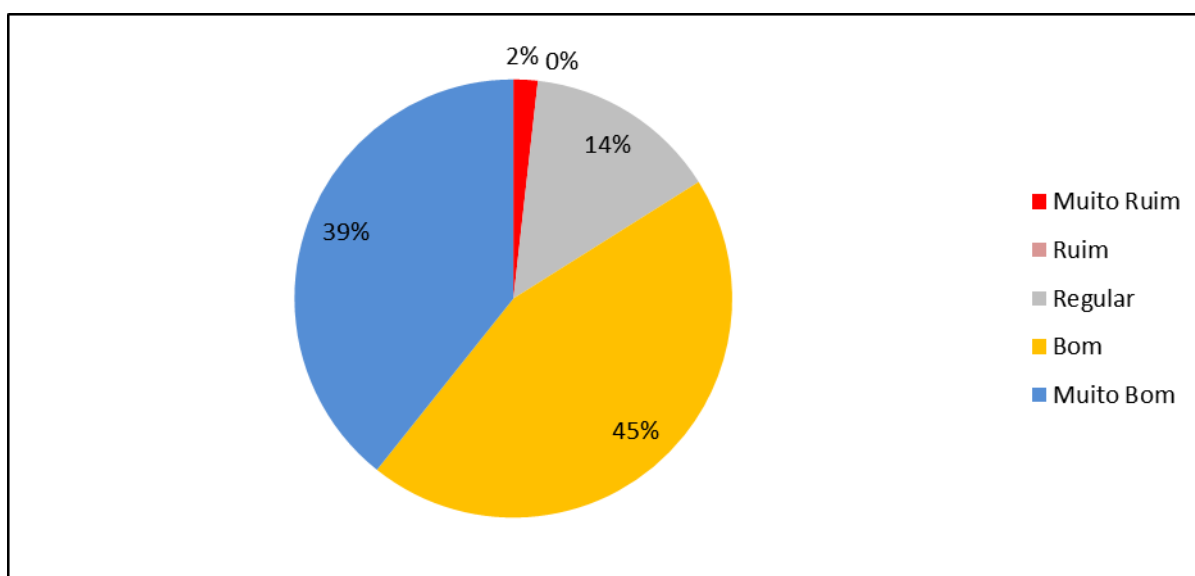
Gráfico 5 – Quantidade e qualidade dos treinamentos ofertados pela empresa



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores (2018)

Os resultados do Gráfico 6, que foram representados pela pergunta 3, que avaliou as reclamações dos clientes, apontaram um excelente resultado, onde as respostas “Bom” e “Muito Bom”, alcançaram um percentual de 84%, esse resultado também é traduzido nos índices de reclamações de cliente, medidos através dos canais de comunicação (0800), que nos sete meses do ano de 2018 houveram registro de apenas duas reclamações.

Gráfico 6 – Quantidade e qualidade dos treinamentos com foco no atendimento ao cliente



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores (2018)

A empresa Joafra Transportes Ltda. apresentou resultados satisfatórios referentes ao nível de liderança percebidos pelos seus liderados e, de acordo com os resultados apresentados, conclui-se que existe um alinhamento entre o perfil do líder e a percepção dos seus liderados, precisando ser melhorado a questão do líder reconhecer e premiar os esforços dos colaboradores, uma vez que a soma das respostas “Bom” e “Muito Bom”, alcançaram apenas 73%.

Em relação aos demais indicadores de absenteísmo, *turnover*, acidentes, ações trabalhistas, treinamento e reclamações de clientes apresentaram um ótimo resultado, tendo em vista que as respostas entre bom e muito bom foram superiores a 80%. Assim, ficou claro a preocupação dos líderes com seus liderados, bem como o crescimento da empresa.

Levando-se em consideração os desafios enfrentados no transporte coletivo do município de Juazeiro-BA, cuja falta de mobilidade urbana tem causado o caos no trânsito, além dos clandestinos e os altos impostos, ofertar um serviço de qualidade e manter todos os funcionários motivados e envolvidos com a organização é um desafio necessário para se manter no mercado. De acordo com o resultado da pesquisa, constatou-se que a empresa reconhece a importância de qualificar e da interação entre o líder e seu liderado.

Por fim, levando em consideração um cenário de constante mudança empresarial e tecnológica, é possível afirmar que um líder bem preparado e acreditando em sua capacidade de evolução é o caminho para conquistar e interagir com seus liderados, buscando extrair e incentivá-los a realizar suas atividades com maior responsabilidade, compromisso e eficiência.

Empresa Sorriso da Bahia Ltda

Foram entrevistados 76 (setenta e seis) colaboradores, de um universo de 210 (duzentos e dez) especificamente na função de motorista de ônibus e cobradores, pertencentes ao setor de Itabuna-BA, localidade em que essa empresa explora através de concessão o serviço de transporte coletivo urbano de passageiros, ou seja, um índice de 36% de respostas validas, tendo assim uma amostra representativa.

Análise dos resultados

De acordo com os resultados apresentados no gráfico 1, representados por nove perguntas que avaliaram a competência do líder, a questão 1, que avaliou se ele sabe ouvir seus liderados, obteve um resultado satisfatório, onde a soma das respostas “Bom” e “Muito Bom” chegaram a 90%.

A questão 4, que mediu se a comunicação utilizada é clara e objetiva, apresentou nestas respostas o melhor resultado, dentre as perguntas que avaliaram as competências do líder, um resultado de 94% entre as respostas “Bom” e “Muito Bom”.

O tema abordado na questão 7, buscou avaliar se o líder apresenta alternativas quando os resultados não são os esperados, as respostas apresentaram um percentual de 81% quando somadas as opções “Bom” e “Muito Bom”.

De acordo com a questão 8 teve o objetivo de compreender o uso da prática do *feedback* pelo líder e foi possível verificar que esta é bem utilizada, pois os índices de respostas somadas “Bom” e “Muito Bom” apresentaram um percentual de 83%.

Já na questão 9, buscou-se avaliar a influência do líder sobre seus liderados para ampliar suas competências, os resultados apresentados foram de 91% quando somados as respostas “Bom” e “Muito Bom”.

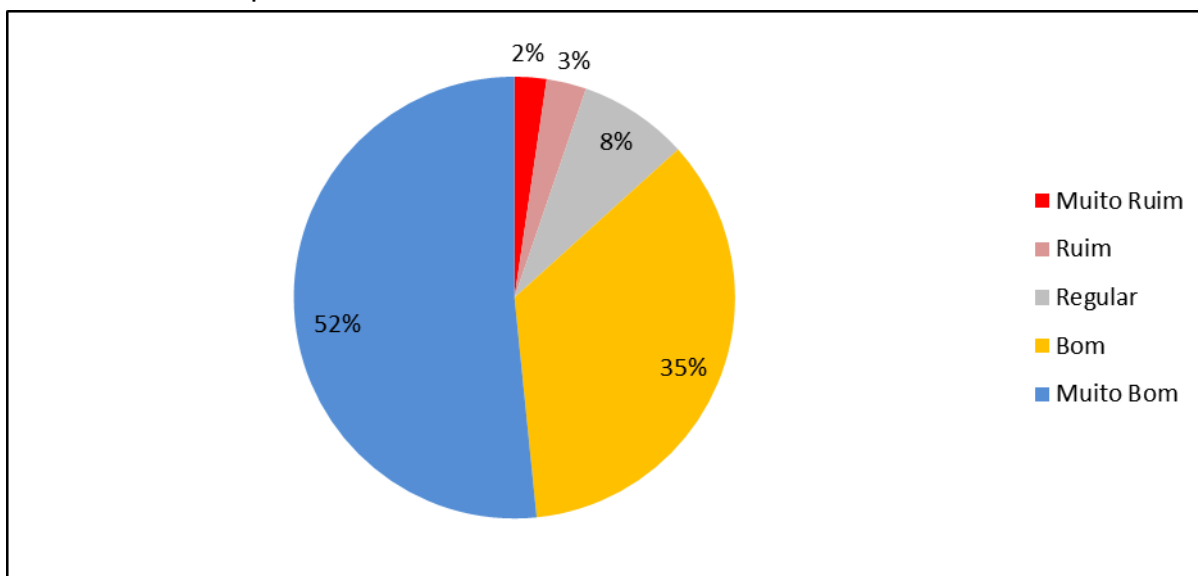
A questão 12, procurou medir se o líder encoraja sua equipe para colocar seus pontos de vista e o resultado seguiu a mesma tendência das respostas anteriores, obtendo 84% entre as respostas “Bom” e “Muito Bom”.

Conforme abordado na questão 13, que avaliou se o líder consegue manter a calma em situações de estresse, apresentou-se um resultado de 90% entre as respostas “Bom” e “Muito Bom”.

Outra competência avaliada foi abordada na questão 17, onde pode-se avaliar se o líder acompanha o desempenho individual e as respostas “Bom” e “Muito Bom” somadas apresentaram um percentual de 92%.

Já na questão 18, onde buscou-se medir se o líder reconhece e premia os esforços de todos, obteve-se o pior resultado dentre as perguntas que avaliou a competência do líder, a soma das respostas “Bom” e “Muito Bom”, alcançaram apenas 75%, muito abaixo dos índices apresentados nas questões anteriores. Mas, pode-se observar que, em geral, os resultados são bons, e quando consolidados, apresentam uma média de 87% entre as respostas “Bom” e “Muito Bom”. Com isso pode-se concluir que, no que tange à competência do líder, temos uma excelente avaliação.

Gráfico 1 – Competências do líder de acordo com seus liderados



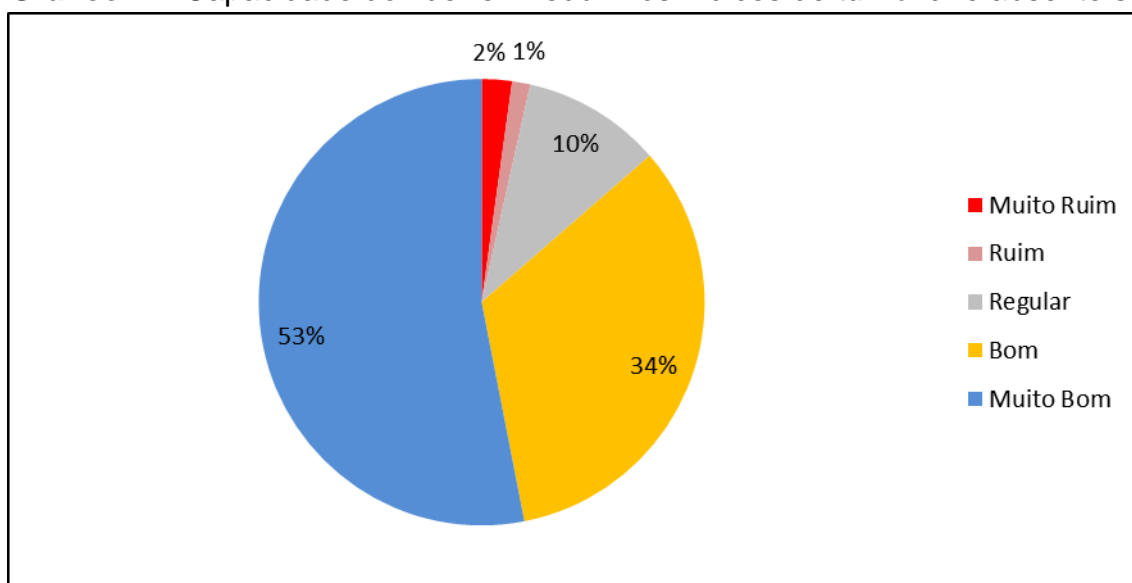
Fonte: Pesquisa realizada pelos autores (2018)

No gráfico 2 foi possível observar três perguntas específicas que avaliaram a capacidade do líder em gerir os índices de absenteísmo e *turnover*. Na questão 2, observou-se o quanto o líder contribui para evitar ausências e faltas no trabalho, o resultado apresentado foi de 91% quando somadas as respostas “Bom” e “Muito Bom”.

Os resultados apresentados na questão 6, avaliaram as ações promovidas pelo líder para incentivar a permanência do colaborador na empresa, o somatório das respostas “Bom” e “Muito Bom” atingiu um percentual de 84%.

Já a questão 14, que teve como objetivo avaliar se o ambiente organizacional é saudável e favorece para que os colaboradores trabalhem satisfeitos, os resultados apresentados nas respostas “Bom” e “Muito Bom” alcançaram o índice de 84%. Com isso, pode-se concluir que os resultados foram satisfatórios uma vez que as respostas das questões agrupadas apresentaram um resultado final entre “Bom” e “Muito Bom” o percentual de 87%. O bom desempenho nestes indicadores pode ser comprovado nos atuais índices praticados na empresa, tendo um percentual médio de 1,24% ao mês de absenteísmo e 1,21% ao mês de *turnover*, o que é considerado muito baixo para o setor de transporte coletivo urbano.

Gráfico 2 – Capacidade do líder em reduzir os índices de *turnover* e absenteísmo

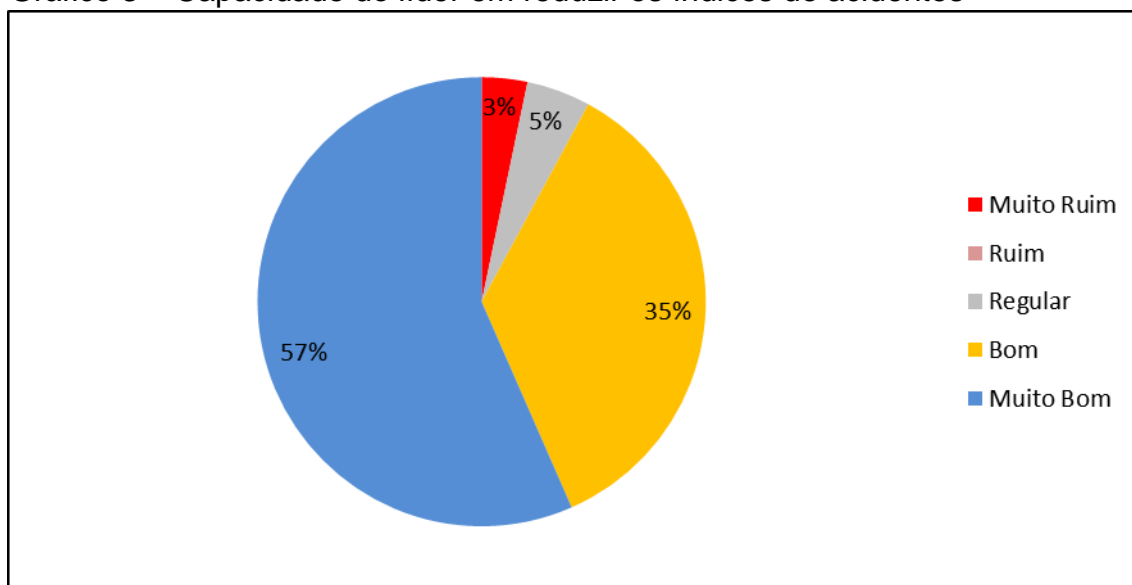


Fonte: Pesquisa realizada pelos autores (2018)

O gráfico 3, demonstrou os resultados relativos aos cuidados com acidentes e foram representados por duas perguntas. Na questão 19, que avaliou a qualidade dos treinamentos relacionados a uma condução segura e econômica, apresentou um resultado de 91% quando somadas as respostas “Bom” e “Muito Bom”.

Já a questão 20, que teve o objetivo medir se as orientações fornecidas sobre uma direção defensiva eram percebidas pelos liderados como suficientes para atender esse critério, essa questão alcançou o melhor resultado, não só desse indicador avaliado, como também de toda a pesquisa aplicada, atingindo um percentual de 94% das respostas “Bom” e “Muito Bom”. A partir do resultado, após a junção das questões, foi possível observar que há uma preocupação muito grande com esse indicador, pois os índices representados nas respostas “Bom” e “Muito Bom” ultrapassaram a casa dos 90%. Com isso, pode-se concluir que todos os liderados são treinados para evitar acidentes e essa conclusão pode ser validada quando se observa os índices reais da empresa, que apresenta em média, um acidente a cada 167.029 mil quilômetros rodados, 20 acidentes por ano, mesmo de dois acidentes por mês.

Gráfico 3 – Capacidade do líder em reduzir os índices de acidentes



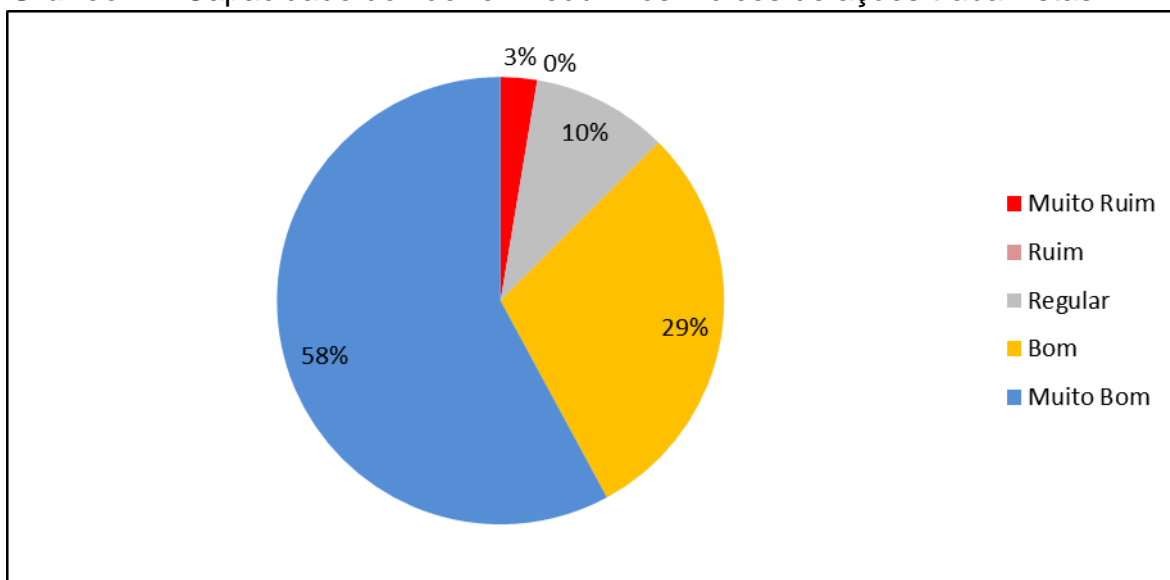
Fonte: Pesquisa realizada pelos autores (2018)

Já com relação à capacidade do líder para evitar ações trabalhistas, tem-se um resultado preocupante e que necessariamente precisará ser trabalhado. Os resultados do gráfico 4, que foram representados por duas perguntas, teve na

questão 14, que avaliou a condição do ambiente em que as pessoas trabalham, um resultado de 84%, quando somadas as respostas “Bom” e “Muito Bom”.

De acordo os a questão 15, que avaliou qual seria o seu grau de insatisfação caso fosse desligado ou pedisse demissão neste momento, a resposta “Muita Mágoa” que reflete uma extrema insatisfação apresentou um percentual de apenas 4%. Esse resultado também está refletido no agrupamento das questões, que apresentou um índice de apenas 3% no somatório das respostas “Ruim” e Muito Ruim”. Esse resultado não reproduz a realidade da empresa, pois atualmente existem 74 ações trabalhistas em curso, de um total de 291 funcionário, o que representa 25% de ações em relação ao total de funcionários ativos.

Gráfico 4 – Capacidade do líder em reduzir os índices de ações trabalhistas



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores (2018)

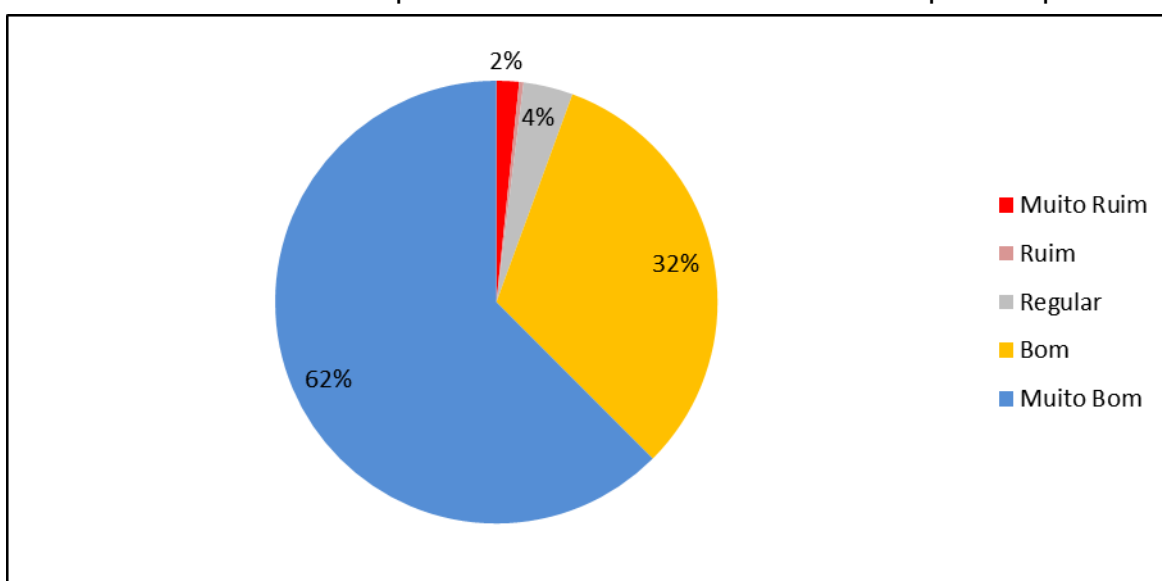
O Gráfico 5 foi representado por quatro perguntas, que avaliaram a quantidade e qualidade dos treinamentos ofertados pela empresa. Na questão 5, buscou-se avaliar o nível de orientação passada pelo líder aos liderados, obtendo um resultado ótimo resultado de 95%, quando somados as respostas “Bom” e “Muito Bom”.

Na questão 10, pode-se avaliar o quanto o líder capacita e desenvolve seus liderados para evitar acidentes, tendo como resultado da somatória das respostas “Bom” e “Muito Bom”, um percentual de 96%.

Conforme representado pela questão 11, que avaliou a percepção dos liderados com relação à contribuição do seu líder, no que tange o seu desenvolvimento profissional através dos treinamentos ofertados, 95% das respostas avaliaram que há um excelente nível de contribuição.

De acordo com a questão 16, que permitiu medir o nível de auxílio disponibilizado pelo líder aos seus liderados, quando os mesmos enfrentam alguma dificuldade profissional, o resultado das respostas “Bom” e “Muito Bom”, somaram um percentual de 92%. Pode-se afirmar que há uma coerência entre o resultado da pesquisa e a prática, uma vez que os liderados consideraram, entre “Bom” e “Muito Bom”, um percentual de 94% sobre a disponibilidade de treinamento e na prática a empresa apresenta um índice médio mensal de 3,75 / Homem-hora Treinado.

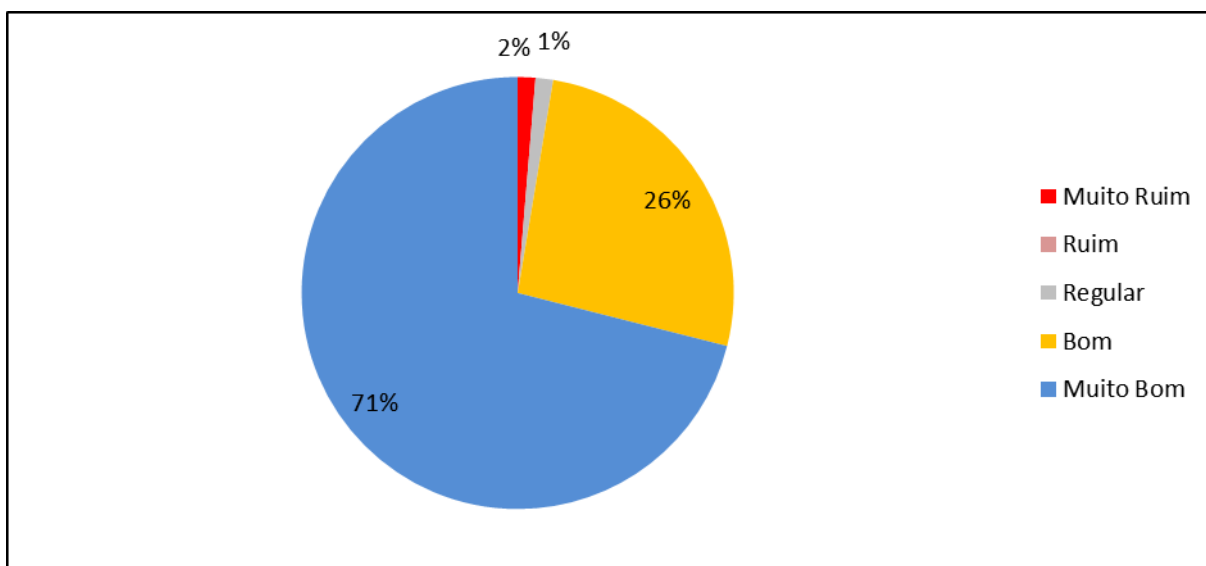
Gráfico 5 – Quantidade e qualidade dos treinamentos ofertados pela empresa



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores (2018)

Considerando os resultados do Gráfico 6, que foram representados pela pergunta 3, que avaliou as reclamações dos clientes, tivemos um excelente resultado, onde as respostas “Bom” e “Muito Bom”, alcançaram um percentual de 97%, esse resultado também é traduzido nos índices de reclamações de cliente, medidos através dos canais de comunicação (0800 e Site), que nos sete meses do ano de 2018 houveram registro de apenas duas reclamações.

Gráfico 6 – Quantidade e qualidade dos treinamentos com foco no atendimento ao cliente



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores (2018)

A empresa Sorriso da Bahia Ltda. apresentou resultados satisfatórios referentes ao nível de liderança percebidos pelos seus liderados e de acordo com os resultados apresentados, conclui-se que existe um alinhamento entre o perfil do líder e a percepção dos seus liderados. Outro aspecto positivo é que dentre os indicadores observados na pesquisa, a competência do líder, os índices de absenteísmo, *turnover*, acidentes treinamentos e reclamações de cliente, todos apresentaram resultados com percentuais entre “Bom” e “Muito Bom” acima de 87%. A exceção foi percebida no indicador de ações trabalhistas por funcionários ativos, que apresentou índices alarmantes e que precisarão ser tratados internamente.

Levando-se em consideração os desafios enfrentados no transporte coletivo do município de Itabuna-BA, onde há uma prática indiscriminada de ações trabalhistas, percebida não só pelo seguimento do transporte, mas também por outros seguimentos, é importante que se busquem alternativas para reverter tal situação. Entre estes caminhos, pode-se incluir ações internas, diretamente com os colaboradores e também ações externas, junto ao corpo jurídico da empresa.