

**FUNDAÇÃO DOM CABRAL
PROJETO APLICATIVO**

**ALLAN CARLOS SILVA DE SOUSA
DANIELE ROCHA VIEIRA DE OLIVEIRA SANTOS
KELLY CRISTINA BISPO BARROSO
LINDOMAR ETELVINO DE LIMA
ROSA EMÍLIA DA CONCEIÇÃO
TAMIRES ROSA OLIVEIRA ROCHA
VALÉRIA CRISTINA PINHEIRO CAMPOS**

**UMA PROPOSTA DE PLANO PARA DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS EM
EMPRESAS DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS**

**RIO DE JANEIRO, RJ
2020**

**ALLAN CARLOS SILVA DE SOUSA
DANIELE ROCHA VIEIRA DE OLIVEIRA SANTOS
KELLY CRISTINA BISPO BARROSO
LINDOMAR ETELVINO DE LIMA
ROSA EMÍLIA DA CONCEIÇÃO
TAMIRES ROSA OLIVEIRA ROCHA
VALÉRIA CRISTINA PINHEIRO CAMPOS**

**UMA PROPOSTA DE PLANO PARA DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS EM
EMPRESAS DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS**

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Especialização em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof. Márcio Boaventura

**RIO DE JANEIRO, RJ
2020**

AGRADECIMENTOS

Especialmente a Deus, por nos ter permitido chegar até aqui.

Aos nossos familiares e amigos, por todo apoio, incentivo e compreensão.

Às nossas empresas, Auto Viação Alpha, Auto Viação Tijuca, BusLog, Linave Transportes, Luft Logistics Healthcare, Sindicato das Empresas de Transporte de Passageiros de Nova Iguaçu – TransÔnibus, Transportes Estrela e Transporte Generoso que nos impulsionaram, promovendo esta oportunidade.

Ao Orientador Márcio Boaventura, que nos auxiliou na elaboração deste trabalho.

Aos professores, que contribuíram com desvelo para a construção deste aprendizado, em suas diferentes etapas.

Ao SEST/SENAT- ITL, por sua iniciativa, investimento e determinação na manutenção deste grande empreendimento acadêmico.

À Fundação Dom Cabral e sua equipe técnica, pelo seu empenho, dedicação, diligência e solicitude.

“Muitas companhias administram seus ativos físicos e financeiros com rigor e sofisticação. O mesmo não acontece com o seu capital humano, uma fronteira ainda pouco explorada”.

(Ram Charan)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Subsistemas das empresas familiares.....	21
Figura 2. Cenário nacional do transporte público por ônibus.....	49
Figura 3. Divisão modal do transporte público por ônibus	50
Figura 4. Demanda e oferta do transporte público por ônibus	50
Figura 5. Modelo de gestão da Votorantim	58
Figura 6. <i>Gaps</i> encontrados nas respostas dos questionários	71
Figura 7. Matriz <i>nine box</i>	83
Figura 8. Matriz <i>nine box</i> - Ações que devem ser tomadas.....	84
Figura 9. Cronograma.....	88
Figura 10. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 1).....	97
Figura 11. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 2).....	98
Figura 12. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 3).....	98
Figura 13. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 4).....	99
Figura 14. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 5).....	99
Figura 15. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 6).....	100
Figura 16. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 7).....	100
Figura 17. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 8).....	101
Figura 18. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 9).....	101
Figura 19. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 10).....	102
Figura 20. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 11).....	102
Figura 21. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 12).....	103
Figura 22. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 13).....	103
Figura 23. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 14).....	104
Figura 24. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 15).....	104
Figura 25. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 16).....	105
Figura 26. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 17).....	105
Figura 27. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 18).....	106
Figura 28. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 19).....	106
Figura 29. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 20).....	107
Figura 30. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 21).....	107
Figura 31. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 22).....	108
Figura 32. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 1).....	108
Figura 33. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 2).....	109
Figura 34. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 3).....	109
Figura 35. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 4).....	110
Figura 36. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 5).....	110
Figura 37. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 6).....	111
Figura 38. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 7).....	111
Figura 39. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 8).....	112
Figura 40. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 9).....	112
Figura 41. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 10).....	113
Figura 42. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 11).....	113
Figura 43. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 12).....	114
Figura 44. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 13).....	114

Figura 45. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 14).....	115
Figura 46. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 15).....	115
Figura 47. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 16).....	116
Figura 48. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 17).....	116
Figura 49. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 18).....	117
Figura 50. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 19).....	117
Figura 51. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 20).....	118
Figura 52. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 21).....	118
Figura 53. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 22).....	119

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAPP	Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar
ABRH	Associação Brasileira de Recursos Humanos
CBA	Companhia Brasileira de Alumínio
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> (ou Diretor Executivo)
CoE	Centro de Excelência
EC	Educação Corporativa
EUA	Estados Unidos da América
EVA	<i>Economic Value Added</i> (ou Valor Econômico Agregado)
Fetranspor	Federação das Empresas de Transportes por Ônibus do Estado do Rio de Janeiro
IA	Inteligência Artificial
ITL	Instituto de Transporte e Logística
JAL	José Alves Lavouras
NTU	Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PDL	Plano de Desenvolvimento de Liderança
PIB	Produto Interno Bruto
RH	Recursos Humanos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TQM	<i>Total Quality Management</i> (ou Gestão da Qualidade Total)

SUMÁRIO

1	RESUMO EXECUTIVO	10
2	BASES CONCEITUAIS.....	12
2.1	A evolução do mundo corporativo e as demandas para as lideranças em um ambiente em constantes transformações	12
2.2	Empresas familiares	20
2.2.1	Sucessão de liderança	22
2.3	Liderança	23
2.3.1	Teoria de traços.....	24
2.3.2	Teoria comportamental	25
2.3.3	Teoria situacional/contingencial	27
2.3.4	Teoria transacional.....	28
2.3.5	Teoria transformacional	28
2.3.6	Teoria da liderança carismática	29
2.4	Desenvolvimento de lideranças	31
2.4.1	Estilos de liderança	32
2.4.2	Performance e desenvolvimento	33
2.4.3	Gestão de alta performance.....	34
2.4.4	<i>Feedback</i>	35
2.4.5	O líder que ensina	36
2.5	Plano de carreira	38
2.5.1	Carreira em Y.....	39
2.5.2	Carreira em W.....	39
2.5.3	A importância do plano de carreira.....	39
2.6	Plano de desenvolvimento de liderança.....	40
3	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	44
4	LEVANTAMENTO E ANÁLISE DA INFORMAÇÃO.....	48
4.1	Análise do setor	48
4.2	<i>Benchmarking</i>	52
4.2.1	<i>Benchmarking</i> Grupo JAL	53
4.2.2	<i>Benchmarking</i> Grupo LATAM Airlines.....	55
4.2.3	<i>Benchmarking</i> Votorantim Metais.....	57
4.2.3.1	Processo sucessório na Votorantim	58
4.2.3.2	Case Votorantim Metais	59
4.2.3.3	Estrutura hierárquica da Votorantim Metais.....	61
4.2.3.4	Programa para desenvolvimento de sucessores na Votorantim Metais	62
4.2.4	Considerações sobre os <i>benchmarkings</i> realizados	66
4.3	Realidade atual das empresas – Impactos da pandemia do COVID-19.....	67
5	DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO.....	75
5.1	Proposta de solução.....	75
5.2	Análise de viabilidade	85
5.3	Cronograma.....	88
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	89
7	REFERÊNCIAS	92
8	APÊNDICES E ANEXOS	97

8.1 Resultados dos questionários aplicados nas empresas	97
---	----

1 RESUMO EXECUTIVO

De acordo com Zanelli, Andrade e Bastos (2014), a liderança é um instrumento milenar da sociedade, que historicamente é mencionada como uma ferramenta capaz de influenciar diferentes grupos, ainda que seus membros apresentem características particulares distintas; sendo a liderança apresentada como um conceito pela primeira vez em 1904, através de um artigo de Lewis Terman. Para ele, este estudo sobre a liderança trazia consigo a possibilidade de desenvolver uma metodologia para gerar influência sobre os outros.

Estender et al. (2013), entendem que a liderança é a habilidade de motivar e influenciar as pessoas, possibilitando desta forma, uma contribuição voluntária e entusiasta para alcance dos objetivos organizacionais, estando a liderança associada diretamente a motivação da equipe. Compreendem também, que as funções da liderança possibilitam claramente influenciar outras pessoas, e que através do aumento da motivação, é possível colocar em prática os planos desenvolvidos pelos setores estratégicos da organização. Contudo, salientam que para os líderes não é suficiente atingir os objetivos organizacionais, sendo necessário também, desenvolver os seus subordinados para que os mesmos sejam capazes de executar sem a necessidade de supervisão, as atividades programadas visando o alcance das metas estabelecidas.

No segmento de transporte rodoviário de passageiros, é perceptível a falta de planejamento na formação de sucessores e no desenvolvimento de lideranças. Sendo habitual que, as posições de liderança sejam ocupadas por profissionais da própria organização que se destacaram devido ao seu conhecimento técnico, profissionais antigos que gozam da confiança dos patrões e nos casos de alta gestão, a sucessão de liderança ocorrendo na maioria dos casos, de forma restrita aos membros do grupo familiar.

Os problemas apresentados pelos novos líderes, decorrentes desse processo de sucessão inadequado são diversos, sendo os mais explícitos, a falta de inteligência emocional, a dificuldade em administrar conflitos na equipe, a falta de visão estratégica, a dificuldade em avaliar as situações em longo prazo, dentre outros.

Considerando que o mundo dos negócios demanda cada vez mais por lideranças de alto desempenho sem que a oferta tenha aumentado na mesma proporção e velocidade, faz-se necessário, por parte das organizações, investir no desenvolvimento de sua força de trabalho para assegurar competitividade, sustentabilidade e perenidade, frente a nova economia globalizada e a

revolução tecnológica que, muito rapidamente, estabelece novas competências e padrões de desempenho.

Portanto, a partir desta análise, a estrutura deste trabalho será organizada em quatro seções, onde a primeira abordará toda a parte conceitual, através de referências bibliográficas e a apresentação dos perfis de lideranças conhecidos atualmente. Na segunda seção, será apresentado o *benchmarking* realizado em empresas que possuem programas de desenvolvimentos de liderança. Na terceira seção, apresentaremos a realidade de algumas empresas do segmento, através da apresentação dos resultados obtidos após a realização de uma pesquisa com os gestores de cada organização. Na quarta seção, apresentaremos a proposta de solução para os problemas identificados durante a realização do presente trabalho, utilizando como referência o guia de planejamento de sucessão da Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (ABRAPP).

Embora o tema em questão seja constantemente estudado e debatido, na prática as organizações vêm apresentando muitas dificuldades em implementar estratégias que gerem resultados efetivos no desenvolvimento de lideranças, especialmente em empresas familiares. Por este motivo, apresentaremos neste trabalho a proposta de construção de um plano de desenvolvimento de liderança com ênfase no desenvolvimento e nas definições estratégicas, não somente com foco em substituição, mas que considere os requisitos de potencial e desempenho, estimulando a construção de um modelo de governança que assegure a continuidade do negócio.

2 BASES CONCEITUAIS

2.1 A evolução do mundo corporativo e as demandas para as lideranças em um ambiente em constantes transformações

Para entendermos o atual contexto das organizações brasileiras e, mais especificamente, das empresas de transporte rodoviário de passageiros da região metropolitana do Rio de Janeiro, objeto de estudo desse projeto, faz-se necessário compreender as transformações pelas quais o mundo corporativo passou desde a Revolução Industrial. Para fazer essa reflexão, utilizamos como guia o livro “Gestão do Amanhã de Sandro Magaldi e José Salibi Neto – edição 2018.” Os autores nos permitiram, através de uma linha do tempo sobre os estudos, conceitos, descobertas, práticas, tendências e fatos históricos, entender os rumos do mundo corporativo desde a 1ª Revolução Industrial até a 4ª Revolução Industrial, no que tange a modelos de gestão, papel das lideranças e os impactos dos avanços tecnológicos na sociedade e nas organizações.

Começamos nossa reflexão em 1874, quando Frederick Taylor ingressa na vida organizacional como Aprendiz e precocemente passa a se interessar pelo estudo dos problemas da organização industrial. Após muitos anos de estudo, surge como fruto: a racionalização do trabalho operário e o livro - Princípios da Administração Científica (1911). Neste livro Taylor propõe uma nova função – O Gerente (que teria como atribuição prioritária analisar racionalmente as tarefas dos trabalhadores e determinar qual processo é mais eficiente).

No final do século XVIII, início do século XIX, como consequência da 1ª Revolução Industrial, intensificam-se as pesquisas e estudos sobre questões relacionadas a gestão – denominada “ciência da gestão”. A importância desse movimento o classifica como um dos eventos mais importantes na história da humanidade, tamanho o impacto de seus resultados na vida social.

Segundo Magaldi e Neto (2018, p. 24) “No contexto social, o principal impulsionador foi a invenção do motor a vapor [...] O impacto desse movimento, que possibilitou transportar grandes cargas em um único dia, na sociedade foi espantoso [...] nasceu uma nova dinâmica social.”

Surge um novo pensamento organizacional que se estrutura, prioritariamente, na especialização do trabalho. Nesse contexto, a figura do “trabalhador” passa a ocupar o lugar central na vida social.

Importante também registrar o surgimento de métodos e modelos de gestão – pilar do novo pensamento organizacional, cujo objetivo era aumentar a produtividade das fábricas. Magaldi e

Neto (2018, p. 25) apontam que “nesse pensamento repousa o embrião da tese sobre produção em massa, popularizada por Henry Ford, quando revolucionou, na época, os métodos de produção ao implantar o conceito de linha de montagem”; o que permitiu obter ganhos inéditos de produtividade. Nesse contexto, fundamental foi a invenção e a popularização da eletricidade, que viabilizou a implantação de novas máquinas e sistemas da segunda metade do século XIX até o início do século XX, tido como a 2ª Revolução Industrial.

Esse período foi muito fértil para o desenvolvimento de novos conceitos e teorias que iriam transformar o mundo corporativo. Na Europa Ocidental, surge H. Fayol e seus estudos contribuem grandemente para a administração científica, principalmente, quando identificou as cinco funções do gerente: planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar. Também agregou aos métodos de trabalho e técnicas operacionais existentes, a autoridade (funcional e pessoal), a unidade de comando e a hierarquia estrita, a prioridade da organização em relação aos indivíduos, a unidade de direção ou de objetivos corporativos, a centralização e, como extensão de unidade de comando, o espírito de equipe.

Na década de 1940, surge no mundo corporativo, um estudioso que iria revolucionar o pensamento sobre gestão no mundo – Peter Drucker. Seu maior interesse era entender o processo de tomada de decisão, ou seja, a distribuição do poder [...] promoveu uma ruptura na gestão de empresas [...] Em 1954 quando lançou o livro: *Prática de Administração de Empresa* iniciou o processo de integração do planejamento estratégico, do *marketing* e das finanças – enunciando o conceito de *marketing* moderno. [...] Em consonância com o início da valorização do indivíduo na sociedade da época, Drucker também evidenciou uma nova dimensão à função do trabalhador, ao reconhecer a importância de seu conhecimento e seu potencial de realização individual [...] Para simbolizar essa visão, cunhou o termo “trabalhador do conhecimento”, no final da década de 1950. (MAGALDI; NETO, 2018, p. 26-27).

Drucker foi o primeiro pensador da gestão a se posicionar em relação as limitações da gestão científica, principalmente, no que diz respeito a forma como os líderes da época encaravam seus recursos humanos.

No Japão, surgia E. Deming e J. Juran com um ambicioso projeto baseado em técnicas estatísticas que levaria ao movimento da Gestão da Qualidade Total (TQM). Segundo Magaldi e Neto (2018, p. 27-28) “a sistematização do trabalho e gestão de projetos tiveram forte aderência à cultura oriental, sobretudo no que concerne a disciplina, e levaram as empresas japonesas a competir de maneira decisiva com as empresas norte-americanas.”

Drucker contribuiu com esse modelo acrescentando o entendimento de que um dos principais ativos estratégicos das organizações é o trabalhador, e não apenas enquanto recurso

como a economia americana concebia. Os líderes japoneses absorveram essa visão e implementaram uma nova forma de gestão de pessoas.

O mundo dos negócios recebeu o impacto da recuperação econômica do Japão, baseado em um modelo de gestão organizacional que privilegiava a qualidade total na produção de seus bens, aliado ao entendimento do potencial dos trabalhadores – Novo pensamento organizacional. Esse pensamento provocou grande impacto no mundo organizacional, quando as principais organizações mundiais perceberam os benefícios desse modelo de gestão e absorveram as práticas baseadas na qualidade total e no conceito de que o trabalhador é quem detinha os conhecimentos.

Na década de 1960 ocorreu o fenômeno da ascensão do mercado de consumo. O pensador T. Levitt escreveu um dos artigos mais relevantes da história da Humanidade - *Marketing Myopia*, quando preconizou que as empresas deviam redefinir o foco de sua atuação orientando os esforços para as demandas dos clientes, em detrimento exclusivamente do próprio negócio. Exemplificou, através do declínio da indústria ferroviária nos EUA, a importância de as organizações e seus líderes entenderem de fato o negócio onde estão inseridos para que possam ter o correto foco no mercado. (MAGALDI; NETO, 2018, p. 28).

Nesse mesmo contexto, surge outro pensador - P. Kotler que, em 1969, catalisou a transformação do *marketing* como um fator de grande importância em relação as demais disciplinas de gestão. Passou a ser denominado o “pai do *marketing*.”

As organizações intensificaram sua relação com os mercados e viram a necessidade de adotar um pensamento estratégico corporativo mais estruturado para equilibrar o balanço de forças com consumidores cada vez mais exigentes e poderosos” – surge então, o pensamento estratégico na gestão. (MAGALDI; NETO, 2018, p. 30).

Com o crescimento do mercado de consumo, novas empresas surgiram e esse crescimento aumentou a concorrência no mundo dos negócios. Surge então, nas empresas, a necessidade de se construir diferenciais competitivos para permanecerem no mercado.

À proposta de Porter, dois pensadores - C.K. Prahalad e Gary Hamil agregaram contribuição decisiva orientada a uma visão mais centrada nos recursos internos da organização. Para eles, a organização é resultante da soma das competências essenciais de cada um de seus colaboradores, cabendo a ela desenvolver e aprimorar as competências individuais que sejam únicas, gerando assim vantagem competitiva no mercado.

Nesse contexto, vários autores lançaram propostas e desenvolveram conceitos para conhecimento da gestão, de forma a decodificá-los e torná-los acessíveis.

A disseminação desses conhecimentos não ficou restrita aos gestores; eles se tornaram acessíveis a todos os interessados, principalmente, para trabalhadores comuns.

Entra em cena a Tecnologia como um fator propulsor e determinante para o desenvolvimento da sociedade e, conseqüentemente, do mundo corporativo; processo esse iniciado com a invenção da máquina à vapor.

Na década de 1960, um novo entrante tecnológico chega e se estabelece como base para mudanças estruturais na organização - a internet. O mundo não era mais o mesmo - uma nova forma de comunicação se estabelecia e, definitivamente, a tecnologia passa a ser o centro dos negócios a partir da década de 1980.

A velocidade das mudanças no mundo se acelerou a níveis inéditos, impactando todos os atores da sociedade. Essa transformação teve sua influência expandida ao mundo da gestão com o início de um movimento que iria se acentuar ao longo dos anos: o empoderamento do consumidor. (MAGALDI; NETO, 2018, p. 34).

Uma nova concepção de cliente se estabeleceu e as organizações empenharam esforços para ter mais informações sobre eles e assim, oferecer serviços individualizados, considerando que o maior acesso a informações dotou clientes com maior poder de decisão e de escolhas no momento do consumo.

A tecnologia também alavancou outras áreas de negócios – novas ferramentas surgiam para ajudar a otimização dos processos, melhorando a eficiência deles e possibilitando o alcance de melhores resultados operacionais e ganhos de produtividade.

A velocidade das mudanças a partir do incremento da tecnologia também impactou na dinâmica das relações sociais. Após uma forte tendência pelas decisões aceleradas, conseqüentes de análises superficiais, alguns pensadores retornam à proposta de Drucker – o conhecimento é o maior vetor de desenvolvimento das organizações.

Jim Collins inicia um longo estudo sobre as empresas e a identificação dos fatores que as tornam empresas de sucesso. Nesse cenário, o tema inovação foi um dos que mais ganhou destaque, considerando que para sobreviver em um ambiente de impactos e mudanças contínuas, as organizações precisavam continuamente reinventar seus negócios para as novas demandas, novos consumidores e o aumento da concorrência.

Segundo Magaldi e Neto (2018, p. 53), “o ser humano é incapaz de perceber, a olho nu, as grandes transformações tecnológicas.” Considerando que com o advento da internet, a aceleração das transformações e o estabelecimento de novos padrões relacionais, o ser humano, em contrapartida, vai meio a reboque das invenções. Dificilmente ocorre um alinhamento

tempo/conhecimento, entre as criações tecnológicas e o processo de transformação pessoal; até porque, os modelos mentais até então estabelecidos, não contemplavam a possibilidade de tantas mudanças em tão diminuto espaço do tempo. Segundo os autores, o cérebro humano é um devorador de energias, o que o leva a poupar esforço cognitivo – tende a manter um repertório de padrões e referências ajustados às rotinas e ao contexto já conhecido/dominado.

Com a instalação da era digital, o Homem é demandado a acelerar seu processo de transformação na tentativa de não perder o vínculo com a realidade e entender os novos códigos e referências que estabelecem uma disruptura; assim como a sociedade.

Segundo Magaldi e Neto (2018, p. 55), “O grande responsável pelo processo de transformação é a maneira como a informação trafega na atualidade.”

A intensidade da movimentação de dados nas relações, em diferentes âmbitos, provoca, continuamente, a demanda por inovações.

Nesse novo mundo, só o que é certo é a incerteza. As transformações acontecem com tamanha velocidade que já não é mais possível estabelecer como requisito de sucesso, para uma organização, a previsibilidade.

Há um grande contrassenso entre as demandas por inovações e atitudes disruptivas e o perfil da grande maioria dos líderes das organizações, nos diferentes níveis da hierarquia organizacional. Os líderes foram formados para controlar, tornar os processos previsíveis e assegurar resultados. Isso já não atende as demandas atuais.

Magaldi e Neto descrevem (2018, p. 65), “a união do comportamento nativo do ser humano com a prática organizacional conservadora gera uma dinâmica perversa em um ambiente cuja velocidade de transformação é um dos elementos mais marcantes.”

Então, qual seria o modelo de profissional mais adequado a uma realidade que exige exatamente o oposto de sua formação?

Os fatos nos apontam para a necessidade de mudanças estruturais e conceituais nas organizações que passam pelos modelos de gestão e, principalmente, pelo perfil das lideranças, que devem ser o principal meio para transformação das organizações.

Para um contexto atual:

- Mais de 1/3 das competências requeridas para a maioria das profissões que serão relevantes até 2020 não são consideradas fundamentais hoje;
- 45% das tarefas executadas por seres humanos hoje serão automatizadas no futuro; assim como definem que “O modelo de educação atual não está preparado para essa nova era”. (MAGALDI; NETO, 2018, p. 170).

Em “Gestão do Amanhã” vemos que foi publicado na edição norte-americana da revista Forbes (p. 172) - “Dez qualidades que fazem um ótimo líder: honestidade; saber delegar; comunicação; confiança, compromisso; atitude positiva; criatividade; intuição; capacidade de inspirar e sintonia com as pessoas.”

Na verdade, os autores Magaldi e Salibi Neto os consideram pressupostos básicos, elementos fundamentais, mas para o novo contexto, precisa ir além.

Segundo Magaldi e Salibi Neto, as novas competências para a liderança do futuro, são:

1 – O líder como orientador do futuro:

Para o líder da atualidade, orientar seus esforços para o crescimento já não é uma opção. É mandatório. Ele deve ser o principal articulador da busca de novas soluções em searas até então inimagináveis; deve se dedicar a construir as fontes geradoras (objeto principal e a iniciativa inovadora) de seu crescimento, se esforçando para que as demandas do dia a dia não interfiram nas iniciativas disruptivas orientadas para o futuro; deve se munir de coragem, curiosidade e de um inconformismo constante com o estado atual do negócio; deve aprender a desaprender e ter coragem e humildade para adotar um novo sistema de pensamentos, sem o qual não seria possível modelar uma nova crença que foi base para conquistas desacreditadas. (MAGALDI; NETO, 2018, p. 175; 177; 181).

2 – O líder deve Pensar Bold (ser ousado, atrevido, arrojado, audaz, vigoroso...):

“Deve não somente pensar grande; deve sonhar grande e não se restringir ao sonho, deve fazer acontecer. Ter pensamento exponencial (que provoca disrupção, quebra de paradigmas).” (MAGALDI; NETO, 2018, p. 182).

Importante observar que:

O principal risco para o líder que se enxerga como um gênio ou visionário e alimenta o próprio ego em detrimento de seu negócio e das pessoas, é não conseguir compor e manter times de alta performance. Deve entender que uma das capacitações necessárias para dar cota de sua ambição é atrair pessoas habilitadas para sonhar o mesmo sonho. Para que isso funcione de fato, é necessário suprimir sua individualidade, colocando-a à disposição da companhia e de seus projetos. (MAGALDI; NETO, 2018, p. 186).

3 – O líder deve ter um propósito transformador massivo:

“Ser capaz de estabelecer um propósito comum como forma de engajar e alinhar todos na organização rumo a um mesmo destino.” (MAGALDI; NETO, 2018, p. 187).

4 – O líder deve ser um tomador de riscos:

“Deve inovar, buscar novos caminhos. Arriscar pressupõe assumir riscos como parte do processo. Ousadia não combina com aversão ao risco; Deve levar sua organização a ousar e, por isso, conviver com o risco do fracasso.” (MAGALDI; NETO, 2018, p. 193).

5 – O líder como entendedor da Lei de Moore, plataformas e novas tecnologias:

Deve associar aquilo que tem domínio, o já sabido, com a exploração do desconhecido, dominando novas ferramentas e modelos em seu acervo de conhecimentos [...] A tecnologia ocupa lugar central no desenvolvimento dessas competências; A diferença para o modelo convencional de aquisição de conhecimento é que se, por um lado, é fundamental pesquisar, ler e estudar sobre as tendências que estão governando o mundo, por outro lado, mais importante do que isso, é necessário experimentar, colocar a mão na massa, para entender em profundidade as implicações de cada adoção tecnológica e se familiarizar com essa nova perspectiva. (MAGALDI; NETO, 2018, p. 202).

“É mandatário que todos os líderes corporativos, independentemente de sua área de atuação, tenham familiaridade com a tecnologia, suas implicações e potencialidades.” (MAGALDI; NETO, 2018, p. 203).

Em contraposição ao modelo de gestão tradicional; que tem como fundamento a posse de recursos, as plataformas de negócios unem produtores e consumidores em um único ambiente, criando e capturando valor por meio de interações geradas entre seus participantes.” Como exemplo: Uber, Airbnb, Apple, entre outros.

É necessário estar familiarizado com a Inteligência Artificial (IA), que utiliza alta capacidade de processamento de dados para emular habilidades humanas e tomar as melhores decisões diante de qualquer tipo de problema. É imperativo que se prepare para entender as bases e o potencial gerados pela IA em seu negócio com um olhar para o futuro. (MAGALDI; NETO, 2018, p. 208).

“A IA será cada vez mais aplicada à tecnologia de gestão, com o desenvolvimento de algoritmos que ofereçam análises preditivas de negócios e diversas alternativas para auxiliar o processo decisório em questões críticas.” (MAGALDI; NETO, 2018, p. 212).

“Tomar decisões estratégicas sem o auxílio de máquinas, recorrendo, exclusivamente, à intuição, não será uma alternativa viável ao líder de sucesso.” (MAGALDI; NETO, 2018, p. 213).

6 – O líder deve ter foco no cliente:

As novas tecnologias mudam totalmente o que é conhecido como foco no cliente, pois conseguem aliar personalização com massificação [...]; O líder tem um poderoso aliado na concepção dos produtos, utilizando a tecnologia no mapeamento das informações do consumidor [...]; A gestão do cliente e dos serviços de pós-venda são atingidos frontalmente com tal lógica, o permite aumentar a intimidade com o consumidor por meio de novas conexões remotas, sem a necessidade, muitas vezes, de interferência humana [...]; O líder deve incorporar em sua filosofia uma releitura do significado do tradicional foco no cliente, considerando a real perspectiva de aumentar as conexões de valor com seu consumidor, gerando um nível de intimidade em escala inédita. (MAGALDI; NETO, 2018, p. 218, 219, 221).

7 – O líder deve ter a capacidade de fazer grandes perguntas:

Os líderes devem abandonar suas convicções ultrapassadas sobre a necessidade de terem sempre as respostas, na ponta da língua, para qualquer demanda. Na 4ª Revolução Industrial, o ponto de inflexão está nas mãos de quem faz as perguntas certas e não nas de quem tem as respostas prontas; É importante resgatar, novamente, a relevância da humildade como fator de desenvolvimento pessoal, com o líder aprendendo a desaprender e se desapegando de suas certezas, muitas delas entranhadas nas profundezas de sua consciência. (MAGALDI; NETO, 2018, p. 222).

8 – O líder deve ser conector:

Deve criar ligações entre silos. Deve ser um gestor de especialistas e, sobretudo, um conector de pontos. Conectar os pontos é um exercício de mergulho no inesperado. Só é possível olhando-se para trás e percebendo todas as relações entre diversos elementos aparentemente desconexos. Se o foco estiver centrado no futuro, nada acontecerá [...] Só mesmo conhecendo em que está inserido, sua potencialidade e perspectivas, é possível catalisar conhecimentos tão distantes de seu núcleo central [...]; O líder conector é inteligente e possui bastante repertório, mas não é só isso. Também se dedica à execução disciplinada dos projetos em que se envolve. Não basta ter a ideia. É necessário executá-la com excelência [...]; Para isso, pratica a colaboração, a experimentação e o empreendedorismo na organização, engajando todos os colaboradores no mesmo propósito. (MAGALDI; NETO, 2018, p. 229, 230, 232).

8 – A base de tudo – O equilíbrio emocional:

Para lidar com a complexidade e ambiguidade atual, é necessário muito controle emocional, uma vez que estão na pauta novos temas, novas perspectivas e, por não dizer, novas ameaças [...]; Não basta apenas ser um estrategista ou visionário. É necessário estar atento a como lidar com as novas demandas da sociedade e entender que existe uma vigilância constante que ecoará de forma ruidosa cada passo dado pelo líder e suas consequências [...]; A instabilidade também gera insegurança quanto a qualidade das decisões [...] Essa instabilidade faz parte do contexto e só tende a se acentuar, à medida que novas ameaças prometem disruptar negócios rapidamente [...] Sem equilíbrio emocional, o líder não sustenta a serenidade necessária para o essencial distanciamento do epicentro da crise na busca por alternativas para seu projeto. (MAGALDI; NETO, 2018, p. 238, 239).

Após reflexão e análise sobre a evolução dos modelos de gestão e dos perfis de liderança ao longo dos séculos XIX, XX e XXI, alavancada principalmente pelos avanços da tecnologia e pelas contribuições de diversos estudiosos a respeito da Administração de Empresas, no que tange a empresa/pessoas/trabalho/produtividade/mercado/clientes, consideramos fundamental as contribuições trazidas por Magaldi e Neto no livro “Gestão do Amanhã”. Entendemos que fica para as organizações o desafio de, além de alinhar princípios organizacionais, estratégias de negócio, modelo de gestão e definir inúmeras políticas e diretrizes, a urgência de investimento na formação e desenvolvimento de novos líderes que respondam tempestivamente às demandas atuais e com

potencial para desafios futuros, aprendendo, desaprendendo, ousando, construindo e desconstruindo modelos mentais e tendo presteza para absorção e administração de mudanças.

Esse conteúdo nos serviu de base para iniciar a identificação de *gaps* existentes nos perfis de lideranças atualmente praticados nas empresas objeto de nosso estudo. A partir de então, traçaremos um percurso para preparação de novos líderes, com formação e atitudes alinhadas às novas demandas do ambiente corporativo global e setorial.

Entendemos como pertinente para contextualização e conceituação desse projeto, um breve estudo sobre empresas familiares, considerando que a maioria das empresas brasileiras e, mais especificamente, do universo que estudamos, tem origem familiar.

2.2 Empresas familiares

Uma empresa familiar é caracterizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2019) como “um empreendimento que pertence a uma ou mais famílias, que é administrado por membros familiares e que geralmente emprega outros parentes no negócio.”

As empresas familiares tiveram um papel importante na história do Brasil desde a sua origem:

Fazer um diagnóstico da empresa familiar no Brasil requer conhecimentos históricos dos imigrantes para cá vieram, especialmente dos oriundos da Europa. Estes ao fundar suas empresas, basearam-se nas estruturas familiares, constituindo o modelo societário de organização que hoje predomina no Brasil. (MACEDO, 2009, p. 20).

Dados sobre a importância das empresas familiares para todo o país são apontados por Becker (2019, p. 11), segundo ele, “aproximadamente 80% das 19 milhões de empresas existentes no Brasil são de base familiar e representam cerca de 50% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, gerando cerca de 60% dos empregos em todo o país.”

Algumas características das empresas familiares geram vantagem competitiva:

Na sociedade familiar o controle é mais centralizado do que nas empresas não familiares, permitindo assim maior rapidez na tomada de decisões, tornando-as mais vantajosas em termos estratégicos e fazendo com que as organizações familiares sejam mais competitivas. Outra vantagem da empresa familiar são os valores que ela consegue resgatar para preservar a sua história. Esses valores formam um patrimônio cultural que, transmitido de geração para geração, serve de sustentação para o envolvimento e a paixão dos membros da família pelo negócio. (MACEDO, 2009, p. 33).

Apesar das vantagens, muitos são os desafios vividos pelas empresas familiares. Uma matéria divulgada pela Revista Exame (2015) apontou a baixa longevidade - “apenas 30% das empresas familiares resistem até a segunda geração e apenas 12% até a terceira.”

Outro grande desafio está relacionado a influência afetiva e ao envolvimento emocional nas tomadas de decisões entre os membros da família, conforme afirma Macedo (2009, p. 30): “a complexidade da gestão na empresa familiar é muito maior que na não familiar, pois na primeira existe o envolvimento emocional dos membros da família que fazem parte da gerência, enquanto na outra as emoções não se misturam com relações familiares.”

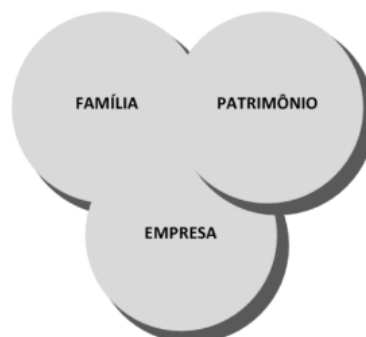
Além da influência afetiva, outro fator que pode comprometer o sucesso das empresas familiares está ligado à sucessão. O desenvolvimento de um planejamento sucessório em todos os níveis hierárquicos pode garantir a perenidade nos negócios e evitar o conflito de interesses, Ribeiro (2013, p. 10) aponta: “as bases para o Planejamento Sucessório são: a profissionalização do modo de operação da organização e a educação e a formação de sucessores e gestores que vão dar condições de continuidade à empresa no futuro.”

Sobre os fatores determinantes para a perenidade ao longo das gerações Bernhoeft (2003, p. 18) afirma que:

O processo de transformação de uma família comum para uma família empresária é determinante para o sucesso e continuidade da própria família e o conjunto do patrimônio herdado. Cada geração deve se capacitar para agregar valor ao que herdou ao mesmo tempo que desenvolve posturas, condutas e uma ética que a torne reconhecida e diferenciada no universo em que está presente, e do qual extrai seus ganhos e a riqueza que acumula. (BERNHOEFT, 2003, p. 18).

Para entendimento da dinâmica das empresas familiares, faz-se necessário o conhecimento dos três subsistemas pelos quais elas são formadas. Ribeiro (2013, p. 19) os descreve: “família, patrimônio e empresa, que se relacionam e que possuem valores essenciais e necessidades específicas que devem ser, dentro do possível, mantidos e tratados em separado”

Figura 1. Subsistemas das empresas familiares



Fonte: Ribeiro, 2013.

O subsistema de patrimônio é formado por tudo aquilo que os herdeiros têm direito por determinação da lei: empresas, imóveis, investimentos e etc. O subsistema de família é formado por todas as relações familiares e o subsistema de empresa é formado pela estrutura de gestão do negócio. (Ribeiro, 2013, p. 19).

2.2.1 Sucessão de liderança

O desenvolvimento de lideranças possibilita a antecipação de cenários futuros e contribui para a sustentabilidade do negócio. A sucessão de liderança consiste na identificação e preparação de novos líderes para ocupação ou substituição de cargos estratégicos dentro da organização em casos de eventualidades. Trata-se de um trabalho contínuo de avaliação de desempenho e de rotinas de treinamentos.

A importância da sucessão nas organizações familiares é descrita por Macedo (2009, p. 22):

O tempo de duração de cada organização, além de vários outros fatores, depende principalmente do meio e do contexto em que ela está inserida, da capacidade de seus dirigentes e, acima de tudo, da eficácia com que é conduzido o processo sucessório, pois cada transição de liderança é crucial para a empresa familiar. (MACEDO, 2009, p. 22).

Um dos benefícios ao formar novos líderes dentro da organização é apontado por Awad (2019, p. 42), “ao escolher alguém que fez carreira na empresa, o impacto interno é positivo. O profissional já conhece amplamente a cultura da companhia e contará com a colaboração dos colegas de trabalho.”

O maior desafio para a equipe de Recursos Humanos (RH) da organização consistirá no equilíbrio das expectativas de carreira do candidato à liderança e as estratégias da organização. Para isso, é necessário zelar pela transparência entre ambas as partes durante todo o processo de sucessão.

De acordo com Gueiros e Oliveira (2000 apud SCHUBSKY, 1996), 95% das empresas de transportes são de origem familiar e proporcionam grande número de empregos. Sabendo da representatividade das empresas familiares no setor de transportes e da sua importância para o PIB brasileiro, entendemos que esse estudo foi de grande relevância para a contextualização do ambiente organizacional em que o objeto desse estudo será aplicado.

A seguir, iremos nos aprofundar no estudo conceitual da liderança e suas diferentes teorias classificando seus tipos.

2.3 Liderança

De acordo com o dicionário Aurélio, liderança significa “algo ou alguém que está ou vem ocupando o primeiro lugar.” Embora o significado original dê tom de competitividade ou individualidade na busca por um resultado, no ambiente corporativo, a palavra possui um significado bem diferente. De acordo com Kouzes e Posner (1997), as melhores experiências pessoais de liderança nunca são histórias de virtuosismo solo, sendo os líderes incapazes de realizar sozinhos coisas extraordinárias.

A temática liderança sempre esteve amarrada com a história da humanidade e o surgimento das civilizações. Embora não seja possível datar sua origem, há evidências de que o tema é uma preocupação desde a época de Platão, sendo os pressupostos iniciais sobre liderança, baseados nos grandes líderes capazes de influenciar seguidores, como Sócrates, Platão, Aristóteles, entre outros. A teoria administrativa começou a mostrar seu interesse de forma mais sistematizada pela liderança a partir das primeiras escolas, que começaram a analisá-la como um campo de conhecimento (PEDRUZZI et al., 2014).

De acordo com Candido (2014), é possível compreender que liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas, com habilidade para motivar e engajar os liderados, objetivando fazer com que contribuam voluntariamente para alcançar os objetivos organizacionais e da equipe.

Para Kouzes e Posner (1997), Liderança é o relacionamento entre os que querem liderar e os que preferem seguir, sendo a qualidade desse relacionamento o fator determinante quando se trata de conseguir alcançar, de forma extraordinária, os objetivos traçados.

A liderança é a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas, o que constitui um conceito no qual se destaca a palavra “querer”, pois o que leva as pessoas a fazerem alguma coisa não é uma tarefa relativamente simples. Para se sentir a real essência da liderança, pergunta-se: O que é necessário para que as pessoas queiram se engajar em uma organização de forma “voluntária”? [...] Existe uma diferença entre obter apoio e ordenar, com os verdadeiros líderes mantendo a credibilidade em consequência de suas ações – ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar (KOUZES; POSNER, 1997 apud ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010).

De acordo com Migueles e Zanini (2009), ao longo da história da humanidade o processo de decisão e engajamento para construção da ordem social e da cooperação, era majoritariamente estabelecido pela tradição, cultura e pelas instituições. Tendo sempre havido espaço para atuação

de líderes; porém, sua presença provavelmente nunca fora percebida, desejada e necessária como é hoje.

Ramos (2010) avalia historicamente a presença da liderança sob o contexto militar, onde embora seja possível hoje traçar batalhas à distância, no modelo de guerra convencional, o diferencial militar para derrotar o inimigo consistia na capacidade para coordenar esforços e fazer com que os soldados trabalhassem juntos.

“As tropas melhor preparadas, aquelas que conseguiam sobrepujar os adversários, não eram consideradas as mais numerosas ou treinadas mais intensamente e equipadas, mas aquelas organizadas por uma liderança adequada” (RAMOS, 1999 apud RAMOS, 2010).

No ambiente organizacional, a globalização e os avanços tecnológicos aceleraram consideravelmente os processos de mudança, estando as organizações inseridas em um contexto caracterizado por um interminável processo de rupturas e fragmentações. Considerando este cenário, o líder se tornou um diferencial no sentido de manter o alinhamento das equipes com a estratégia organizacional, o que também aumentou a necessidade de estudos sobre as principais abordagens teóricas de liderança. (PEDRUZZI et al., 2014).

2.3.1 Teoria de traços

Esta abordagem permaneceu forte até meados da década de 40, tendo seu início a partir dos primeiros estudos sistemáticos que buscavam compreender a liderança. Nela acreditava-se que a liderança era o resultado de uma combinação de traços de personalidade, onde estariam preparados para assumir posições de liderança, os profissionais que possuíssem determinadas características de personalidade tidas como especiais e facilitadoras para o desempenho da liderança (PEDRUZZI et al., 2014).

“Na busca de mensurar as características de um líder, os pesquisadores utilizaram duas abordagens: 1) comparar as características das pessoas que se revelaram como líderes com as das pessoas comuns; 2) comparar as características dos líderes eficazes com as dos líderes ineficazes” (ROBBINS, 2002 apud PEDRUZZI et al., 2014).

Dentro desse enfoque teórico, os traços não eram considerados como características desenvolvidas a partir do seu desenvolvimento pessoal, mas sim, como características pessoais inatas, o que permitia concluir que os líderes já nasciam preparados, não havendo a possibilidade

de moldá-los posteriormente por meio do uso de técnicas ou desenvolvimento pessoal. A abordagem dos traços não foi capaz de apresentar as características únicas que identificariam esses líderes, além disso, os estudos sobre a abordagem permitiram a compreensão de que o perfil do líder não é o mesmo, e que ele não age sempre da mesma maneira. Porém, também foi possível identificar traços constantemente associados a liderança em líderes bem-sucedidos, como desejo de liderar, honestidade, integridade, autoconfiança e ambição. (FACCIOLI, 2008).

Ao longo do tempo percebeu-se que a abordagem dos traços era ineficaz, e que as combinações de características não eram suficientes para identificar com consistência os líderes dos não-líderes; assim como, que o fato de um profissional possuir determinadas características não era uma garantia de sua eficácia. (PEDRUZZI et al., 2014). Foram realizadas pesquisas onde foram comparados os líderes eficazes com os líderes não eficazes. Curiosamente, apesar de possuírem as mesmas características tidas como necessárias para um líder, a pesquisa revelou que a eficácia da liderança não dependia do conjunto particular de características pessoais, mas, sim, do ajustamento dessas características do líder em cada situação (BENEVIDES, 2010). Basicamente, a teoria falhou por não considerar a influência de fatores externos.

Diante do fracasso da teoria dos traços, os estudiosos de liderança procuraram enfatizar no comportamento do líder perante determinada situação, onde o enfoque da abordagem situacional seria o comportamento observável e não alguma habilidade hipotética ou potencialidade inata ou adquirida de liderança, iniciando assim, os estudos e o surgimento de uma nova abordagem voltada para a avaliação do comportamento (FACCIOLI, 2008).

2.3.2 Teoria comportamental

Quando ficou claro que os líderes bem-sucedidos não apresentavam nenhuma relação entre traços ou características que os tornavam iguais, os estudiosos sobre liderança, procuraram enfatizar os comportamentos que distinguiam os líderes eficazes dos não eficazes, buscando evidências observáveis do que os diferenciavam, se preocupando menos com suas características pessoais e mais com as suas ações (FACCIOLI, 2008).

Surgida no pós-guerra, advinda da Escola de Relações Humanas, a Teoria Comportamental deixa de enfatizar as características natas de personalidade, para enfatizar os comportamentos necessários ao exercício da liderança. Os estilos comportamentais no desempenho da liderança passam a ser a tônica de pesquisas que estudam a influência de líderes autocráticos, democráticos ou do tipo *laissez-*

faire sobre os participantes dos grupos, e o resultado do trabalho (TOLFO, 2000 apud PEDRUZZI et al., 2014).

Diferente da teoria dos traços, a teoria comportamental defende que os comportamentos podem ser aprendidos e, portanto, as pessoas podem ser treinadas para desenvolver os comportamentos considerados necessários para liderança, permitindo assim, não apenas que se tornem líderes, mas líderes eficazes. Por considerar diversos fatores, também compreende que determinados comportamentos podem ser importantes para uma situação, porém, desaconselháveis para outras. A maioria dos estudos relacionados a liderança constatou que a liderança eficaz não dependia de um determinado conjunto de traços, mas, sim, da avaliação de compatibilidade entre os traços do líder e as exigências da situação em que ele estava inserido (FACCIOLI, 2008).

Os estudos distinguiram a liderança em uma estrutura orientada para a tarefa – autoritária ou de iniciação – visando à direção e à produção e, por outro lado, um estilo centrado no empregado – democrático ou participativo – dando apoio às necessidades deste e às necessidades de manutenção do grupo. Tendo em vista tal observação, deduziu-se que os comportamentos poderiam ser aprendidos e que o treinamento de pessoas em comportamento adequado de liderança seria capaz de liderar com maior eficácia (PEDRUZZI et al., 2014).

Na década de 60 foram realizados estudos nas Universidades de Ohio e Michigan, onde os pesquisadores desenvolveram uma abordagem que enfatizou dois tipos de liderança: Centrada na tarefa (autocrática) e centrada nas pessoas (democrática). O modelo autocrático fora normalmente identificado em organizações que seguiam os moldes clássicos de administração, onde criava-se condições para que as tarefas fossem realizadas com eficiência. Já o modelo democrático, possui o seu foco centrado nas pessoas, preocupando-se mais com a relação com os seus subordinados e buscando criar um ambiente psicossocial de trabalho em equipe (PEDRUZZI et al., 2014).

Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram o maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. [...] Com a liderança democrática, os grupos não chegaram a apresentar um nível quantitativo de produção tão elevado como quando submetidos à liderança autocrática, porém a qualidade do seu trabalho foi surpreendentemente melhor, acompanhada de um clima de satisfação, de integração grupal, de responsabilidade e de comprometimento das pessoas. A liderança autocrática enfatiza o líder. [...] A liderança democrática equilibra a ênfase tanto no líder, quanto nos subordinados. Isto significa que parte das atividades do líder estão ligadas a ‘coisas’, enquanto que a outra parte envolve ‘pessoas’. Estudos realizados nas Universidades de Ohio State e Michigan demonstraram que o estilo de liderança voltado à pessoa era mais positivo e proveitoso (FACCIOLI, 2008).

2.3.3 Teoria situacional/contingencial

No início da década de 60, a ideia do comportamento ideal para um líder não parecia muito realista, o avanço das pesquisas comprovou que prever o sucesso da liderança era mais complexo do que apenas identificar traços e comportamentos tidos como adequados, uma vez identificado que os estudos sobre o modelo atual não eram capazes de explicar o conceito, passou-se a dar ênfase aos componentes da situação ou do ambiente para determinar o estilo de liderança mais eficaz para cada situação (MCEWEN; WILLS, 2009 apud SANHUDO, 2019).

A liderança situacional preconizava a avaliação da eficácia da liderança com base na produtividade do grupo, ou seja, focava em um contexto intraorganizacional, partindo do princípio de que o interesse das organizações era encontrar líderes capazes de aumentar a eficácia das equipes que lideravam. Desta forma, a escolha do profissional para exercer uma função de liderança era realizada com base nos fatores situacionais como físicos, culturais e as características dos membros das organizações. (LIMA; NETO, 2011)

De acordo com Faccioli (2008), a teoria situacional busca identificar quais fatores situacionais são mais importantes e a partir dessa identificação, entender o estilo de liderança que seria mais adequado e eficaz para determinada situação, defendendo a ideia de que não existem estilos de liderança universalmente adequados, visto que em algumas situações determinados estilos possuem impactos sobre vários resultados e em outras situações, não.

Os estudos sobre as teorias contingenciais foram iniciados nas obras de Fred Fielder, que trouxe o conceito do líder adaptativo. Neste modelo, propõe-se que a eficácia do desempenho do grupo não depende apenas da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona. Desta forma, para melhorar a eficácia seria necessário mudar o líder para que ele se encaixasse na situação ou mudar a situação para que ela se tornasse adequada ao líder (BENEVIDES, 2010). De acordo com Faccioli (2008), começou-se a valorizar também a ação do liderado, uma vez que foram considerados como elementos fundamentais os aspectos motivacionais e do ambiente em si.

Dentre as pesquisas realizadas a respeito da teoria contingencial, possui grande destaque o trabalho realizado por Hersey e Blanchard. Os pesquisadores desenvolveram a teoria do ciclo vital da liderança, partindo do estudo de Tannenbaum e Schmidt, que identificaram dois tipos de comportamentos nos líderes: voltado para tarefa (autocrático) e voltado para as relações

interpessoais (democrático), além disso, trabalharam a teoria do desenvolvimento psicológico, que afirma que o indivíduo nasce imaturo e que é direcionado para o amadurecimento. De acordo com os pesquisadores, sugere-se que o estilo de liderança deve variar de acordo com a maturidade dos subordinados em relação a tarefa a ser realizada (PEDRUZZI et al., 2014).

Para a Teoria do Ciclo Vital a maturidade é a capacidade e a vontade de uma pessoa assumir seu próprio direcionamento profissional. [...] Aos que apresentam um pouco de segurança, mas ainda não têm a competência necessária, cabe ao líder persuadir. Em relação aos liderados que têm capacidade, mas se mostram inseguros, o líder deve compartilhar, isto é, apoiar suas iniciativas e participar junto com eles das tomadas de decisão. Quanto àqueles que apresentam elevada maturidade, isto é, são competentes e seguros, o estilo de liderança recomendado seria o de delegar. O líder pode ser, ainda, o responsável pela identificação dos problemas, mas seus liderados irão desenvolver as soluções, requisitando pouco apoio ou direcionamento. (PEDRUZZI et al., 2014).

2.3.4 Teoria transacional

A abordagem transacional é caracterizada como um processo de troca entre líderes e liderados. Nessa metodologia, a liderança é articulada através de recompensas contingenciais, nas quais os líderes conseguem compreender os desejos dos seus liderados, tais como salário, promoção benéficos, dentre outros, e estes por sua vez, recompensam seus líderes com o cumprimento das tarefas. (LIMA; NETO, 2011).

De acordo com Kirkbride (2006 apud PEDRUZZI et al., 2014), a liderança transacional não se limita apenas as transações de troca de natureza econômica, mas também, abrange as trocas de natureza política e psicológica entre líderes e liderados.

2.3.5 Teoria transformacional

Na liderança transformacional, o líder deve identificar os valores comuns em sua equipe, ser comprometido, inspirar os outros com sua visão, possuir uma visão a longo prazo, buscar os efeitos e delegar. Embora o líder transformacional seja comumente entendido como o ideal, as características do líder transacional não podem ser ignoradas no processo de liderança, visto que é preciso que o líder considere e não perca de vista as tarefas que precisam ser realizadas, o zelo, a negociação para alcançar as metas, os valores partilhados, o exame das causas e a recompensa por contingência (MARQUIS; HUSTON, 2010 apud SANHUDO, 2019).

Para Faccioli (2008), na liderança transformacional uma ou mais pessoas engajam-se com outras com o objetivo de que tanto líderes como liderados, elevem um ao outro a níveis mais elevados de motivação e moral. Supondo-se que líderes eficazes possuem uma grande sensibilidade a respeito das necessidades dos liderados, sendo capazes de reconhecer também, suas próprias necessidades, a ponto de não projetá-las em seus liderados.

Atualmente a abordagem transformacional é a mais utilizada para se abordar o fenômeno da liderança, visto que se destina a analisar o comportamento organizacional do líder durante os períodos de transições, além da forma pela qual ele organiza os processos de criação de visões de um estado futuro desejado para obtenção do comprometido do funcionário em contextos de mudança (SADLER, 2003 apud LIMA; NETO, 2011).

Por ter como base a busca pelo alinhamento dos liderados com a estratégia organizacional, a liderança transformacional, permite que o líder exerça o papel de trazer os liderados para o processo de validação do planejamento organizacional, visto que atua no contexto das mudanças no ambiente de trabalho, propondo que as organizações sejam menos hierárquicas, mais flexíveis e mais orientadas para o trabalho em equipe (PEDRUZZI et al., 2014). Por objetivar propor ao liderado um ambiente organizacional harmonioso, onde ele possa desenvolver seu potencial e aprimorar sua performance, esse modelo de liderança incentiva o aumento de consciência do grupo, através do estímulo ao crescimento individual, buscando também, alinhar mais expectativas individuais e organizacionais aos seus liderados (BASS, 1985 apud LIMA; NETO, 2011).

2.3.6 Teoria da liderança carismática

As novas orientações no estudo da liderança possuem em comum, o fato de estudarem as características apresentadas pelo líder, em comparação com o sucesso ou fracasso apresentado por ele. Max Weber já havia identificado o poder de influência do carisma e como ele facilitava a dominação das pessoas que eram atraídos por ele. No final do século XX surgiram novos estudos acerca de um novo tipo de liderança, que revelou bastante semelhança com os estudos comportamentais em detrimento dos modelos focados no paradigma estilo democrático x estilo autocrático (FACCIOLI, 2008).

Esse estilo de liderança demonstrou a geração de mais motivação e satisfação por parte dos liderados em realizar suas tarefas, visto que por gostarem bastante do seu líder, depositam mais

energia e prazer em cumprir suas atividades, pois o fazem por consideração a relação que possuem com seu líder. Os líderes que adotam o carisma como estratégia de atuação, estão presentes em diversas áreas como na política, religião, escolas e empresas (STONER e FREEEMAN, 1999 apud ROCHA; CAVALCANTE; SOUZA, 2010).

De acordo com Faccioli (2008), a ligação entre o líder e liderado no processo carismático, é carregada pelo conteúdo da missão, fruto da crença que conduz os liderados à participação. Essa crença ou atração, é facilmente exemplificada quando o líder carismático expressa sua capacidade de imaginar cenários ideais ou realizar feitos extraordinários através da transmissão de uma visão, sugerindo assim, uma orientação de futuro a ser alcançada, inspirando seus liderados a darem o máximo de si para alcançar as metas do grupo, sem esquecer das necessidades de desenvolvimento individuais, modificando a percepção do grupo e transformando velhos problemas em novas oportunidades.

Dentro desse estilo de liderança, algumas características são destacadas entre os líderes, tais como: autoconfiança para seu próprio julgamento e suas habilidades; visão onde apresentam uma meta idealizada; habilidade de articulação esclarecendo e formulando sua visão de maneira compreensível para os demais, demonstrando uma compreensão das necessidades dos seguidores, atuando assim como força motivadora; forte convicção. (STONER e FREEEMAN, 1999 apud ROCHA; CAVALCANTE; SOUZA, 2010).

Conforme explicitado acima, com o passar das décadas novas formas de se entender a eficácia da liderança foram surgindo, motivadas em sua maioria, pela necessidade de preencher as lacunas apresentadas pelos modelos anteriores. Apesar das divergências metodológicas, é válido pontuar que não há uma fórmula mágica ou um modelo teórico ideal que possa ser implantado e seguido em todas as organizações com garantias de sucesso.

Entendemos que cada negócio possui suas particularidades e necessidades específicas de gestão, que pode variar não apenas pelo tipo de atividade da organização, mas também pela necessidade dos setores da mesma. Sendo assim, é possível que uma mesma organização tenha necessidade de um líder de perfil transformacional em uma área e um líder de perfil comportamental em outra, assim como, também pode surgir a necessidade de um líder com perfil híbrido, que carregue elementos de mais de uma abordagem.

A partir do entendimento do contexto das organizações, das ferramentas e respectivas políticas fundamentais para a formação de novos líderes, abordaremos a seguir, o tema que estrutura, mais especificamente, a proposta desse projeto – o desenvolvimento de lideranças.

2.4 Desenvolvimento de lideranças

Um processo de desenvolvimento de líderes traz ganhos objetivos e observáveis ao indivíduo e à empresa, pois se inicia com o processo humano, mas seus resultados também se expressam em termos quantitativos. O desenvolvimento de novos líderes está diretamente ligado a atual liderança ter plena consciência do conceito de Liderança e como praticá-la. Isto proporciona ganhos no fator econômico no que se refere a custos de recrutamento, pois faz mais sentido financeiro ter foco em treinamento e desenvolvimento das pessoas já presentes na empresa do que desligar uns e contratar outros.

A liderança é definida como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Um bom líder é mais do que uma pessoa que gerencia tarefas. Ele precisa enxergar seus colaboradores como parceiros e motivá-los para que sigam os objetivos e missão da organização. Para isso o líder precisa primeiramente se identificar com a visão da empresa e assim passar confiança às outras pessoas. (CHIAVENATO, 1992, p. 147).

Hunter e James (2004, p. 28) define liderança como a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.

É notória a necessidade, existente atualmente, de líderes eficientes e eficazes para um processo de sucessão. Mas também constata-se a falta destes líderes dentro das organizações, pela ausência de programas que se destinem a formação e desenvolvimento de novos líderes.

Pode-se afirmar que o desenvolvimento de novos líderes deve ser feito pela liderança atual, pois esta deve inspirar profissionalismo, ética e comprometimento; o que gerará uma busca incessante para alcance dos resultados alinhados ao planejamento estratégico, pelos liderados.

O líder efetivo entende o conceito de capital humano e o aplica na prática. Identifica o potencial de seus liderados e reconhece seu papel no desenvolvimento deles. Ele deixa claro para a equipe as respectivas responsabilidades de cada integrante e promove a interação e sinergia entre eles. É essencial ter metas claras e relevantes para guiá-los e cultivar a disciplina da equipe; onde a autoridade prevalecerá sobre o poder, pois o líder deve ter a habilidade de levar sua equipe a realizar com boa vontade o que lhe foi designado, através de sua influência pessoal.

É preciso ser sincero, honesto, transparente. O líder tem de dar ao grupo o que ele precisa, não o que ele quer. Tem de satisfazer às necessidades, e não aos desejos. É fundamental conquistar a confiança da equipe. E conhecer seus limites. Não

interferir no poder do outro, deixá-lo trabalhar. As pessoas precisam ser encorajadas. (PARREIRA, 2006, p. 78).

A liderança precisa ter consciência plena da responsabilidade em desenvolver sua equipe, dentro dos processos da organização, com o objetivo de viabilizar um processo sucessório para o crescimento da organização, entendendo que nem todos os integrantes da equipe possuem o mesmo perfil e, muitas das vezes, será necessário atuar como corpo docente explicando o processo desde o início até o fim e monitorando-o, considerando que podem apresentar disfunções a serem trabalhadas.

“A posição do líder se alterna entre *coach* – que era desenvolvimento e traz à tona o melhor de cada integrante de sua equipe. E professor que ensina e mostra aos outros o *know-how* que representa o melhor que ele tem dentro de si.” (DI STÉFANO, 2005, p. 10).

2.4.1 Estilos de liderança

O comportamento do líder adotado com os seus liderados reflete o estilo de liderança utilizado por ele. Quando o objetivo é desenvolver novos líderes a liderança democrática é a mais indicada, pois o líder conduz e orienta a equipe e incentiva a participação democrática das pessoas com um nítido sentido de responsabilidade e de comprometimento pessoal, além de integração. Ele precisa ser um mobilizador, alguém que motiva o crescimento de sua equipe, em vez de esperar que esta decisão venha deles. Uma vez que a equipe está desenvolvida e que a cultura de aprendizado e crescimento está implantada na empresa, o nível de maturidade das pessoas já estará alto e a nova cultura criada levará esse processo em frente, naturalmente.

O líder precisa criar um ambiente positivo, repudiando as influências negativas, valorizando as conquistas e estabelecendo um clima de paz e harmonia. No processo de desenvolvimento de novos líderes encontrará resistências às mudanças, mas será necessário buscar o melhor desempenho e iniciar uma luta, pois o desenvolvimento implica sofrer mudanças, estimular a autoestima, praticar, treinar e manter a concentração.

A liderança precisa criar um clima organizacional para que sua equipe consiga resultados surpreendentes, e está atenta a necessidade de alta performance e isto só acontecerá com a humanização das empresas, ou seja, a capacidade de lidar com pessoas não como máquinas que devem produzir cegamente mas como agentes de melhorias com capacidade de levar a empresa ao próximo patamar de expansão. (DI STÉFANO, 2005, p. 16).

O líder contemporâneo deve ser mais que apenas um líder agradável, ele deve gerar aprendizado e desenvolvimento na sua equipe para que sejam autossuficientes e efetivas, que tenham sua própria capacidade de liderança. Precisa, necessariamente, detectar quem são outros líderes em potencial para efetuar substituições frente a eventualidades.

2.4.2 Performance e desenvolvimento

Um líder de alta performance em uma organização pode motivar as pessoas nos mais diversos aspectos, podendo influenciar diretamente nos resultados da organização. Segundo Di Stéfano (2005, p. 35) “para se ter equipes que criam *breakthrough* (*breakthrough* = performance + desenvolvimento), a gestão de alta performance é a mais apropriada.”

Pode-se afirmar que para uma gestão humanizada, não é interessante para a liderança ter muitas pessoas somente obedecendo, mas sim que estas tenham espaço para aplicarem seus potenciais e terem desempenhos de alta performance, pois consideramos que um grande líder é aquele que forma líderes a sua volta para serem grandes como eles. O verdadeiro líder precisa de tempo livre para ser líder, criar estratégias e sair da operacionalização da rotina diária para promover maior desenvolvimento próprio e de seus liderados.

No mundo corporativo atual não se pode esperar performance sem gerar desenvolvimento. Deve-se ser criterioso no modelo de gestão a ser utilizado e, principalmente, que este valorize a aprendizagem e objetive criar condições para que o liderado aprenda e se desenvolva, aumentando sua capacidade de ação. Quem ganha o jogo é a equipe; eles são os atletas e não o líder. O líder é o técnico que orienta a todo o momento e assim, durante a partida, ou seja, na execução dos processos, a equipe precisa ter a capacidade de tomar decisões em momentos críticos de maneira assertiva.

A equipe eficiente funciona no modelo de performance cujo objetivo é o de se superar, de explorar seus potenciais, de trabalhar em uníssono para as metas em comum. “Em um mundo de alta competitividade, as equipes melhor desenvolvidas para lidar com as mudanças constantes estão na melhor forma que as torna eficientes, conseguindo alta performance nos resultados.” (DI STÉFANO, 2005, p. 27).

Em um processo de desenvolvimento devem ser considerados os ganhos objetivos e os que são observáveis ao indivíduo e à empresa, pois os resultados se expressam em termos quantitativos.

2.4.3 Gestão de alta performance

Segundo Di Stéfano (2005, p. 34-35), pode-se afirmar que é um modelo que busca a eficiência em todos os sentidos dentro de uma empresa. Ocorre quando um grupo de colaboradores se torna uma equipe forte, com objetivos em comuns para trabalhar em prol do sucesso da organização. Mas para se alcançar uma gestão de alta performance com objetivo de desenvolver novos líderes para um processo sucessório, a liderança precisa adotar alguns comportamentos tais como:

- Atuar no amadurecimento profissional de sua equipe, ensinando-os a pensar como líderes, para que eles se responsabilizem por criar alternativas;
- Ter visão - o líder se torna um colaborador para criação de um futuro novo, onde a equipe será uma força criadora, cujos potenciais são utilizados em favor de metas em comum que se alinham com a visão da própria equipe do futuro que gostariam para si;
- *Feedback* Constante - é considerado base do processo de liderança, pois gera constantes melhorias e alternativas de comportamentos para que constantemente ajustes sejam feitos de forma efetiva sem que os erros sejam personalizados. Existe um aumento de excelência de performance devido ao processo de melhoria continua atingir a autoconfiança;
- Liderar por investigação colaborativa - o líder ensina a equipe a analisar os fatos e a gerar respostas eficientes. Ele atua como facilitador, contribuindo e investigando junto com a equipe os dados disponíveis. Neste processo são gerados integração e comprometimento de líder e liderados em torno da meta a ser alcançada;
- Gerenciar pessoas, onde o líder é um gestor de competências aumentando a base de habilidades de seus liderados e criando situações de aprendizado.

Algumas competências requeridas para sustentar tais comportamentos, são:

- a) Forte senso de ética e segurança - o líder precisa ter um alto padrão de ética e moral e comunicar suas expectativas com clareza, criando assim um ambiente seguro e de confiança;
- b) Organização - o líder estabelece metas e objetivos com direção flexível permitindo que sua equipe organize o próprio tempo e trabalho, permitindo que tenha autonomia para tomar decisão, pois uma equipe com autonomia é mais produtiva e proativa;
- c) Estimular a aprendizagem - o líder apresenta flexibilidade de opiniões, é aberto à novas ideias e abordagem e estabelece segurança para tentativa e erro. Se comunica abertamente,

com frequência, e cria sentimento de fracasso/sucesso com a equipe, conseguindo construir uma forte base para a conexão com seus liderados;

- d) Nutrir o crescimento - é comprometido com o aprendizado contínuo e ajuda seus colaboradores a crescerem e se tornarem líderes do futuro. O líder mostra compromisso com o crescimento da equipe, os membros se sentem motivados a retribuir, expressando sua gratidão ou lealdade, se dedicando ainda mais ao trabalho;
- e) Comunicação - se comunica abertamente e com frequência com sua equipe e cria sensação de obter sucesso e falhar como grupo, e não como indivíduo. Inicia as discussões sem um motivo ou resultado específico apenas para incentivar a troca de ideias, sem julgamento, até que todos tenham falado.

Lidera a sua equipe com atitudes potenciais como:

- Avalia constantemente sua equipe identificando o que falta para atingimento dos resultados;
- Atua em parceria proporcionando soluções para problemas complexos;
- Desenvolve competências pessoais e técnicas, para que sua equipe encontre soluções para os desvios e desenvolva habilidades que explorem as capacidades de inter-relação;
- Compartilha informações gerando aprendizado para que sua equipe cresça e desenvolva seu potencial;
- Aumentam a capacidade de adaptabilidade e de resiliência da equipe ganhando competitividade e habilidades de respostas efetivas;
- Mantém sempre um relacionamento de confiança e apoio;
- Efetua reconhecimento das boas práticas e os fazem fazer parte;
- Realiza *feedback* claro e construtivo.

2.4.4 Feedback

Feedback é um processo totalmente diferente que, quando utilizado com maestria, gera aprendizado, melhoria e crescimento. Dar o *feedback* é a capacidade de informar algo que ajude o outro a perceber o que funciona e o que não funciona nas suas ações, com respeito.

“Hargove menciona estudos que mostram que um coachee que tem metas definidas de performance ou de comportamento e recebe *feedbacks* constante tem aumento de resultados de 125%.” (DI STÉFANO, 2005, p.124).

Quando o líder aplica um *feedback* positivo ele permite a equipe sentir-se necessária e de sua importância nos resultados obtidos. Ele precisa ser o interventor externo para ajudar a equipe a ter uma visão diferente. Ocorre uma troca positiva, pois as pessoas percebem que o líder está ali para lhes dar o apoio e que se interessa pelo crescimento dos mesmos, além de ratificar que sua função é de facilitar ajustes, gerando aprendizado e desenvolvimento.

2.4.5 O líder que ensina

A liderança pode ser uma habilidade nata, mas necessita ser desenvolvida por meio de treinamento e desenvolvimento como *coaching*. É necessário que o líder esteja à frente das equipes. Precisa ter com dinamismo, serenidade, zelo, flexibilidade. Que tenha habilidade para tomar decisões e levar em conta o ponto de vista dos colaboradores; que seja capaz de motivar sua equipe os envolvendo em todos os processos e garantindo o comprometimento dela na busca por resultados extraordinários.

É fato que quando se planeja um plano de desenvolvimento de liderança precisa-se ter ações e estratégias voltadas para o desenvolvimento e aprimoramento de líderes. A arte de ensinar do líder estabelece uma missão geral que representa a identidade da empresa ou do seu processo, através de sua ideia e de seus valores. Esta missão se torna a base que influencia o nível de interação das pessoas, o parâmetro das decisões que são tomadas e quais as competências deverão ser desenvolvidas na equipe (DI STÉFANO, 2005).

Os resultados do negócio e as metas práticas estabelecidas para a equipe são marcos que, quando atingidos, levam a equipe para frente, fazendo com que as pessoas se sintam mais aptas e confiantes.

Os líderes em formação para o processo sucessório com o acompanhamento e monitoramento do seu líder direto, desenvolvem as competências que contribuem para o seu crescimento profissional adquirindo *know-how*, seja técnico, seja comportamental; que os permitirá tomar decisões e ações que leve a equipe na direção desejada.

É preciso estar atento ao pipeline na preparação dos líderes. Os envolvidos, sejam eles altos executivos ou de níveis intermediários da hierarquia, precisam ser modelos de comportamentos e caminharem juntos rumo ao mesmo objetivo.

A liderança precisa ter uma visão bem definida, estabelecendo as ações necessárias que serão colocadas em prática, garantindo que os participantes do processo tenham o perfil necessário para esta transição.

Em um plano de desenvolvimento de liderança é muito importante trabalhar os níveis pessoal, prático e organizacional para melhor desenvolvimento das habilidades de liderança, conforme proposto a seguir:

- No nível pessoal - para liderar pessoas é preciso que o indivíduo seja capaz de liderar a si mesmo. Neste, o objetivo do plano de desenvolvimento é focar no trabalho em equipe, resolução de conflitos, gestão de tempo, redução de estresses, *accountability* pessoal e outras habilidades fundamentais;
- No nível prático - possui foco de desenvolvimento em áreas como a função de líder de uma equipe, como se comunicar com ela, como identificar e solucionar problemas de desempenho e como criar uma cultura de *accountability*. Geralmente, a liderança prática é aplicada a gestores e supervisores da linha de frente e a níveis intermediários;
- No nível organizacional - é o tipo de desenvolvimento de liderança que amplia o modelo mental e a capacidade de entrega de resultados organizacionais. Isso significa que os líderes desenvolvem habilidades para engajar os decisores, capacitar outras pessoas para liderar, conduzir a empresa em direção às mudanças estabelecidas e diversas outras habilidades que contribuem com o objetivo da empresa.

Progredir e inovar estão constantemente presentes no desenvolvimento do processo sucessório de liderança, onde o ganho financeiro e operacional é maior quando as pessoas já presentes na empresa podem participar junto a liderança atual, que valoriza o capital humano, inspira o profissionalismo, a ética e o comprometimento.

Nesse estudo destaca-se a importância das lideranças democrática, comportamental e transformacional, pois orienta e valoriza a participação de todos, propicia o crescimento da equipe que tem conhecimento de suas responsabilidades, se comprometem e trabalham de forma integrada. A liderança cria assim um clima organizacional para sua equipe onde pode utilizar o seu potencial e atuar em alta performance; propiciando o desenvolvimento de novos líderes e suas capacidades de reconhecerem o que fazem e compartilharem méritos.

Considerando a importância do processo sucessório para a continuidade e perenidade das organizações, faz-se necessário destacar o processo de formação de novos líderes, estruturado em políticas para desenvolvimento de carreiras como um fator crítico de sucesso.

No próximo tema vamos nos ater aos principais modelos para desenvolvimento de carreiras.

2.5 Plano de carreira

Hoje, com a instabilidade econômica do nosso país e com a alta taxa de desemprego, as pessoas estão buscando segurança profissional. Percebe-se que os profissionais estão mais dispostos a buscarem crescimento profissional e melhorarem sua qualidade de vida.

As empresas que investem em plano de carreira, assistência médica e outros benefícios tendem a ter uma maior retenção de profissionais qualificados na sua equipe, pois isso traz uma maior dedicação e comprometimento de seus colaboradores. Apesar de ter uma taxa alta de desemprego em nosso país, em contraponto, temos um outro problema, a falta de profissionais qualificados; o que gera preocupação para as empresas no que tange a retenção de talentos (SÓLIDES, 2020).

Funcionários sem foco ficam perdidos. Com o sistema de plano de carreiras, os funcionários trabalham com um objetivo pré-estabelecido e com uma meta a atingir, considerando que a organização lhes oferece um horizonte de crescimento.

Não podemos deixar de destacar que o plano de carreira não é uma imposição, mas sim um diferencial que as empresas criaram para reter seus talentos e, proporcionalmente, um crescimento profissional para os funcionários que se destacarem, reduzindo o advento das promoções por indicação e evitando a ocorrência de riscos em promover profissionais despreparados.

Para que o processo de plano de carreiras dê certo, faz-se necessário um RH bem estruturado e com competência para dar suporte à gestão.

Segundo o artigo publicado pela empresa Endeavor e SEBRAE (2017), “Um plano de carreira deve unir objetivos do funcionário e da empresa. Assim, o crescimento de ambos é potencializado.”

2.5.1 Carreira em Y

Existe um modelo de plano de carreira em Y que é um crescimento em letras, que dá ao funcionário a opção de escolher a forma de crescimento de sua carreira na área de especialista ou de gestão. Hoje há uma grande dificuldade em qualificar profissionais na área técnica, pois alguns funcionários banalizam o cargo de especialista, mas é muito importante para o modelo de carreira em Y, pois traz a oportunidade de chegar nos cargos de gestão. Muitos focam direto nos cargos de liderança, mesmo não estando capacitados.

2.5.2 Carreira em W

O plano de carreira em W forma um líder que não tem características tradicionais, pois unifica técnica e gestão. Este plano propõe uma liderança que acompanha pontualmente o desenvolvimento das pessoas dentro de um projeto específico dando *feedbacks* técnicos e atuando de forma consultiva. Este modelo não é adequado para todo tipo de organização. Sua aplicação é bem-sucedida em alguns setores específicos, como por exemplo o de tecnologia, onde há a necessidade de dispor de especialistas para gerirem projetos de desenvolvimentos de novas tecnologias.

2.5.3 A importância do plano de carreira

O plano de carreira nas empresas é muito importante para retenção de talentos. Abaixo destacamos um pequeno trecho do livro *A Velocidade da Confiança*, que fala do suporte que precisa ser dado para alcançar o resultado esperado, tanto por parte do funcionário como da organização.

Temos que ter ciência e valorizar que um papel de suporte pode desempenhar no processo de se alcançar resultados, a despeito dos méritos poderem ser atribuídos a outros. A verdade é que nenhum resultado provém exclusivamente do trabalho de um indivíduo nem de uma organização; os resultados representam os esforços de muitos. Isso pode ser visto no mundo científico, no qual a maioria das novas descobertas evidentemente resulta do trabalho e, às vezes, até mesmo dos erros, daqueles que faziam pesquisas no passado. (COVEY, 2017, p. 120).

Para o sucesso do plano de carreira deve-se ter um objetivo claro e realizável, tempo de término bem definido e metas compatíveis com a realidade, para evitar perda de tempo, frustração

e desmotivação do funcionário. Outro ponto importante que não se pode deixar de evidenciar é a evolução da carreira, que deverá ser discutida e planejada com os colaboradores.

Para acompanhamento do colaborador o autor do livro “A velocidade da confiança” sugere o método TACHE (Talentos; Atitudes; Conhecimento; Habilidades e Estilo), sendo: Talentos – As aptidões e forças naturais; Atitudes - Os paradigmas, as maneiras de enxergar as coisas, assim como a maneira de ser; Conhecimento – A familiaridade com o todo; Habilidades – As proficiências, o que pode ser bem feito; Estilo – A abordagem e a personalidade, jeitos únicos. (COVEY, 2017, p. 96).

Através do estudo realizado, conclui-se que com as constantes evoluções do mercado, a instabilidade econômica e o desenvolvimento tecnológico, o planejamento da carreira é essencial nas empresas.

O plano de carreira é uma ferramenta de grande importância que, se estruturado de forma planejada e norteado por políticas transparentes que propiciem o acesso equânime, no médio e longo prazo pode promover o aumento do comprometimento das pessoas, da produtividade e melhoria no clima organizacional; além de assegurar a continuidade dos processos através da retenção e desenvolvimento dos talentos.

Após entendermos o propósito, necessidades, estilos, performance e ações necessárias para viabilizar um processo para desenvolvimento de lideranças, abordaremos a seguir as formas como esse desenvolvimento poderá ocorrer.

2.6 Plano de desenvolvimento de liderança

As constantes mudanças que ocorrem no mundo globalizado aumentam cada vez mais a competitividade nas organizações, exigindo delas inovações incessantes e a necessidade de se criar novas habilidades e atitudes que visem alcançar seus objetivos (GASPAR; PORTÁSIO, 2009). Uma das medidas que vêm sendo adotadas para enfrentar esse desafio da sobrevivência no mercado é a ênfase no ser humano, ou seja, a formação de recursos humanos (ESTENDER et al., 2013; NUNES, 2009).

Na década de 80 foi iniciada uma discussão sobre a abordagem baseada em competências para a formação de recursos humanos. Buscava-se maior alinhamento entre as necessidades

organizacionais e as contribuições individuais; fato que colocou a gestão de recursos humanos em um ponto estratégico (NUNES, 2009).

A abordagem baseada em competências tem como finalidade direcionar os processos para desenvolver nos trabalhadores as competências necessárias ou requeridas pelas organizações (NUNES, 2009). Com isso, as empresas passam a estimular o desenvolvimento de competências em seus colaboradores, financiando programas de formação e treinamento. Estes visam a aquisição e o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que representam *gaps* entre o perfil desejado e o perfil atual (NUNES, 2009). Dutra (2008 apud NUNES, 2009) faz as seguintes considerações sobre a implementação da abordagem das competências no âmbito do desenvolvimento de pessoas:

[...] o uso dessa abordagem gera as bases para conciliar as expectativas entre as pessoas e a organização, estabelecendo de forma clara o papel do indivíduo na gestão de seu desenvolvimento e de sua carreira, e o papel da empresa no suporte ao desenvolvimento das pessoas; e possibilita construir um sistema de gerenciamento do desenvolvimento com desdobramentos como a análise das pessoas com base em sua individualidade e singularidade. (DUTRA, 2008 apud NUNES, 2009).

Entre os programas de formação criados para a estimulação de competências encontram-se aqueles que, segundo Nunes (2009), têm como objetivo o desenvolvimento de lideranças nas empresas.

Gaspar e Potásio (2009) destacam que a liderança é a competência que mais influência nos resultados gerenciais nas organizações, pois está vinculada à habilidade gerencial em questões que envolvem o relacionamento humano e influências diversas na equipe de colaboradores. A tendência é que os líderes foquem sua atuação no desenvolvimento de pessoas, levando em conta seus interesses, motivação e talentos com as metas e direcionamento da organização (GASPAR; POTÁSIO, 2009). Para Yamashita (2017), a essência do papel de um líder na organização é influenciar e facilitar esforços individuais e coletivos a fim de atingir os objetivos compartilhados. Além disso, deve observar frequentemente o comportamento pessoal e profissional de seus colaboradores, para identificar os pontos fortes e fracos de cada indivíduo e direcionar para busca de melhorias contínuas tanto da parte técnica quanto comportamental.

Com o aumento da complexidade e do nível de mudanças no ambiente organizacional vêm sendo requeridas lideranças experientes e hábeis para lidar com as oportunidades, ameaças e os conflitos organizacionais. Além disso, naquelas organizações cujos processos decisórios passaram a ocorrer desde os níveis mais baixos da hierarquia, lideranças são requeridas em todos os níveis da

estrutura, devendo todas elas estar informadas sobre questões estratégicas do negócio. (BERNTHAL; WELLINS 2006 apud NUNES, 2009).

Nesse sentido, a liderança vem sendo apontada como fonte de vantagem competitiva para as organizações, fato que justifica os crescentes investimentos para o seu desenvolvimento (DAY, 2000 apud NUNES, 2009).

Nunes (2009) destaca que há na literatura uma discussão a respeito da diferenciação entre o desenvolvimento de lideranças e o desenvolvimento de líderes. Segundo essa autora, na liderança o capital é social e o modelo de liderança é o relacional, baseado no compromisso, respeito mútuo e confiança. A base da competência é interpessoal, e as habilidades necessárias são consciência social e habilidades sociais. Já o líder tem o ser humano como capital e o modelo de liderança é individual, baseado no poder pessoal, conhecimento e confiabilidade. A base da competência é intrapessoal, e as habilidades necessárias são compreensão de si mesmo, autodireção e automotivação. No entanto, é destacado que para se construir a capacidade de liderança necessária à contínua reinvenção das organizações é necessário que ambas as perspectivas (individual e relacional) sejam consideradas (NUNES, 2009).

De acordo com Berthal e Wellins (2006 apud NUNES, 2009) as lideranças assumem diversos papéis, entre os quais: estrategista, treinador, empreendedor e gerenciador de mudanças. Todas essas “exigências” tornam mais desafiadora a busca por pessoas capazes de assumir esses papéis (NUNES, 2009).

Diante desse cenário, as estratégias que vêm sendo utilizadas para que as lideranças consigam desempenhar esses papéis são: melhora nos processos de identificação de lideranças, fortalecimento dos programas de desenvolvimento e/ou ampliação dos processos de sucessão gerencial (NUNES, 2009). De acordo com Berthal e Wellins (2006 apud NUNES, 2009), como resultado tem-se que, quando as lideranças são fortes e se desenvolvem, os liderados tendem a ter mais confiança, sentem-se mais engajados e executam a estratégia do negócio mais eficientemente.

Conforme Nunes (2009), as duas últimas décadas do século XX testemunharam um aumento na variedade de práticas utilizadas para o desenvolvimento das lideranças. Entre essas: programas para desenvolver competências, projetos em grupo, rotação, jogos, estudos de casos, expatriação, *coaching*, *mentoring*, *workshops*, aprendizado em ação, *feedback* 360 graus, *e-learning* (CACIOPPE, 1998; DAY, 2000; BERNTHAL; WELLINS, 2006 apud NUNES, 2009; YAMASHITA, 2017). Tais práticas são vistas como elementos-chave nas iniciativas de desenvolvimento da liderança (NUNES, 2009).

No entanto, cabe destacar que a liderança não pode ser entendida apenas como um conjunto de atributos – conhecimentos, habilidades e comportamentos – ou seja, a partir da noção de competências. Ela precisa estar associada ao contexto temporal e situacional (BERNTHAL; WELLINS, 2006 apud NUNES, 2009). As competências da liderança necessitam corresponder às estratégias específicas da organização e ao seu modelo de negócios (DUTRA 2008 apud NUNES, 2009). Nunes (2009) destaca que, caso contrário, a implementação de um programa de desenvolvimento de lideranças raramente trará resultados ou mudanças duradouras (NUNES, 2009). Além disso, uma empresa que possui falhas de liderança pode ter seus objetivos comprometidos (YAMASHITA, 2017).

As mudanças no mercado e as constantes entradas de novas tecnologias exigem do segmento de transportes brasileiro o desenvolvimento contínuo de competências técnicas e comportamentais.

Neste cenário, o Plano de Desenvolvimento de Liderança (PDL) passa a ser uma ferramenta imprescindível, que promove o desenvolvimento e facilita o exercício da habilidade de liderar, impulsionando o sucesso das equipes e a melhoria dos resultados.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

De acordo com Gil (2008), a ciência se distingue de outras formas de conhecimento por possuir como característica fundamental o desejo de alcançar a veracidade dos fatos, adotando, por sua vez, a utilização de métodos que podem viabilizar a sua verificabilidade.

Para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação. Ou, em outras palavras, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento (GIL, 2008, p. 8).

Jung (2003) afirma que é através da comprovação realizada utilizando o método científico, que o conhecimento é considerado verdadeiro ou não pela ciência. Também caracteriza o método científico, como um conjunto de etapas sistemáticas que são executadas durante a investigação de um determinado fenômeno.

De acordo com Gil (2008), método pode ser entendido como o caminho trilhado para alcançar determinado objetivo. Por sua vez, método científico pode ser definido como um conjunto de abordagens técnicas e processos utilizados para formular e resolver problemas, objetivando garantir o atingimento do conhecimento de forma precisa e sistemática.

Embora sempre tenha havido por parte de alguns pesquisadores do passado, o desejo de estabelecer um método de conhecimento universal, que abrangesse todos os ramos do conhecimento, os pensadores atuais entendem que há uma diversidade de métodos, que são estabelecidos pelo tipo de objeto que se deseja investigar (GIL, 2008). Considerando essa diversidade de métodos e objetivando proporcionar maior familiaridade com o problema, optamos pelo desenvolvimento do trabalho através do método de pesquisa exploratória.

Malhotra (2019, p. 60), define pesquisa exploratória como sendo: “explorar ou fazer uma busca em um problema ou em uma situação a fim de fornecer informações e maior compreensão”.

A pesquisa exploratória caracteriza-se por flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos, pois não são empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa. [...] Grandes amostras e planos de amostragem probabilística raramente estão envolvidos; em vez disso, os pesquisadores estão sempre alerta para novas ideias e informações à medida que procedem com a pesquisa. Com o surgimento de uma nova ideia ou *insight*, eles podem alterar a pesquisa nessa direção, que é seguida até que suas probabilidades estejam esgotadas ou que outra direção seja descoberta. (MALHOTRA, 2019, p. 60).

Para Jung (2003), a pesquisa exploratória possui como objetivo a descoberta de práticas ou procedimentos que necessitam de modificação. Além da necessidade de alcançar alternativas ao

conhecimento investigado, se embasa na coleta de dados sobre o fenômeno, objetivando propor a substituição das teorias atuais por novos princípios, inspirando ou sugerindo uma nova hipótese explicativa.

Gil (2008) também entende que a pesquisa exploratória possui o objetivo de desenvolver e modificar conceitos e ideias, partindo da utilização de métodos que possibilitem a formulação de problemas precisos, apresentando hipóteses pesquisáveis, através da investigação de materiais bibliográficos e documentais, podendo também, fazer uso de entrevistas não estruturadas. Embora não seja comum, também é possível agregar na pesquisa, a utilização de amostragens e técnicas quantitativas de coleta de dados.

O objetivo principal é possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. A pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão e identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. Como o nome sugere, a pesquisa exploratória procura explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão. (MALHOTRA, 2001 apud VIEIRA 2002).

Para Fernandes e Gomes (2003), a pesquisa exploratória pode ser exemplificada pela busca de um conhecimento referente a um tema que ainda não foi objeto de pesquisa. Sendo em casos organizacionais, por exemplo, comumente utilizada em situações onde embora possivelmente haja a existência de teorias e conhecimentos a respeito do tema investigado, por falta de familiaridade com o problema em questão, possa haver a necessidade de realização de um estudo que oriente a direção a ser seguida.

Para Gil (2008), a entrevista estruturada caracteriza-se como um modelo fixo que se aproxima do questionário, por ser composto por questões quem possuem respostas com alternativas previamente estabelecidas, onde sua redação e ordem é apresentada de forma invariável para todos os entrevistados. Propiciando assim, a opção de realizar o tratamento quantitativo dos dados levantados durante a pesquisa.

Entre as principais vantagens das entrevistas estruturadas estão a sua rapidez e o fato de não exigirem exaustiva preparação dos pesquisadores, o que implica custos relativamente baixos. Outra vantagem é possibilitar a análise estatística dos dados, já que as respostas obtidas são padronizadas (GIL, 2008).

Com o objetivo de identificar os possíveis *gaps* de liderança, a entrevista estruturada foi realizada através de questionários para coleta de dados. Segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 68), “a coleta de dados é a busca por informações para a elucidação do fenômeno ou fato que o pesquisador quer desvendar”. Sendo o questionário portanto, um instrumento constituído por uma

série ordenada de perguntas que devem ser preenchidas pelo entrevistado, sem a presença do pesquisador. Esse instrumento tem como objetivo o levantamento de opiniões, crenças e situações vivenciadas (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

As vantagens e desvantagens do uso de questionário são citadas por Gerhardt e Silveira (2009, p. 70):

Tabela 1 - Vantagens e desvantagens do uso do questionário

Vantagens e desvantagens do uso de questionário	
Vantagens	Desvantagens
Economiza tempo e viagens e obtém grande número de dados.	É pequena a percentagem dos questionários que voltam.
Atinge maior número de pessoas simultaneamente.	Deixa grande número de perguntas sem respostas.
Abrange uma área geográfica mais ampla.	Não pode ser aplicado a pessoas analfabetas.
Economiza pessoal, tanto em treinamento quanto em trabalho de campo.	Não é possível ajudar o informante em questões mal compreendidas.
Obtém respostas mais rápidas e mais precisas.	Leva a uma uniformidade aparente devido à dificuldade de compreensão por parte dos informantes.
Propicia maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato.	Exige um universo mais homogêneo.
Dá mais segurança, pelo fato de suas respostas não serem identificadas.	A devolução tardia prejudica o calendário ou sua utilização.
Expõe a menos riscos de distorções, pela não influência do pesquisador.	O desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos torna difícil o controle e a verificação.
Dá mais tempo para responder, e em hora mais favorável.	Nem sempre é o escolhido quem responde ao questionário, invalidando, portanto, as respostas.
Permite mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento.	Uma questão pode influenciar outra quando é feita a leitura de todas as perguntas antes do início das respostas.
Obtém respostas que materialmente seriam inacessíveis.	

Fonte: Gerhardt e Silveira, 2009.

Para reduzir as possíveis desvantagens, medidas preventivas foram tomadas durante a elaboração do questionário, sendo elas: utilização de uma linguagem simples e direta, para evitar a incompreensão das questões; exigência de preenchimento obrigatório das questões, para evitar possíveis respostas em branco; estímulo à participação dos entrevistados, para evitar o atraso e o não preenchimento do questionário.

Para fundamentar a proposta apresentada, será o utilizado o método de pesquisa bibliográfica, que é classificado por Fernandes e Gomes (2003), como uma das fontes mais importantes de uma pesquisa, visto que é extremamente necessário que haja um conhecimento prévio sobre o estágio em que se encontra o assunto pesquisado, antes de prosseguir com qualquer estudo.

O levantamento bibliográfico é um apanhado geral sobre os principais documentos e trabalhos realizados a respeito do tema escolhido, abordados anteriormente por outros pesquisadores para a obtenção de dados para a pesquisa. Essa bibliografia deve ser capaz de fornecer informações e contribuir com a pesquisa. (PRODANOV; FREITAS, 2013).

De acordo com Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é realizada através da análise de materiais já elaborados, sendo constituída principalmente por livros e artigos científicos, sendo possível, inclusive, que pesquisas sejam desenvolvidas utilizando exclusivamente fontes bibliográficas. Além disso, esse tipo de pesquisa é considerado fundamental sobretudo nos estudos históricos, visto que somente através dos registros é possível conhecer os eventos passados, sendo indispensável, é claro, que os pesquisadores analisem precisamente a forma como os dados foram obtidos, objetivando garantir a veracidade do conhecimento adquirido.

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço (GIL, 2008).

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DA INFORMAÇÃO

4.1 Análise do setor

O Transporte de passageiros por ônibus no Brasil chegou em 1817. O veículo utilizado tinha a configuração de diligência – puxado por animais (cavalos). Em 1837, foi fundada a primeira companhia de ônibus e provocou, nos outros meios, vários protestos diante do sucesso operacional do novo meio de transporte. O maior concorrente deste meio era a Companhia das Gôndolas Fluminense; porém sua capacidade de ocupação era bem menor, pois só tinham capacidade para acomodar nove pessoas por viagem.

O surgimento do bonde em 1868 interrompeu a crescente ascensão do ônibus, por 40 anos. Em 1908 chegava no Brasil o auto-ônibus movido à gasolina, que modernizou esse meio e extinguiu a utilização de animais como força movedora.

Em 1927, o prefeito do Rio de Janeiro, Prado Júnior, suprimiu a circulação de bondes no centro da cidade a fim de promover modificações para melhoria do trânsito em geral. Essa decisão beneficiou e permitiu a expansão das linhas de ônibus. Em 1929 havia dezenove empresas licenciadas e já transportavam 88,1 milhões de passageiros/ano. Em pouco mais de uma década o movimento de passageiros se firmou e o ônibus deixou de ser considerado complemento de transporte de massa, como o trem e o bonde, e passou a galgar o *status* de principal meio de transporte público. (PEREIRA, 1984).

A expansão desse meio de transporte se deu devido a vários fatores, entre os quais: permitir o acesso a inúmeros lugares sem necessitar infraestrutura específica, como trilhos; era mais rápido e tinha horário mais flexível que bondes e trens. As empresas de ônibus, em especial a Light and Power, conquistaram um público mais sofisticado e com grande potencial de diversificação de viagens – a classe média ascendente. (PEREIRA, 1984).

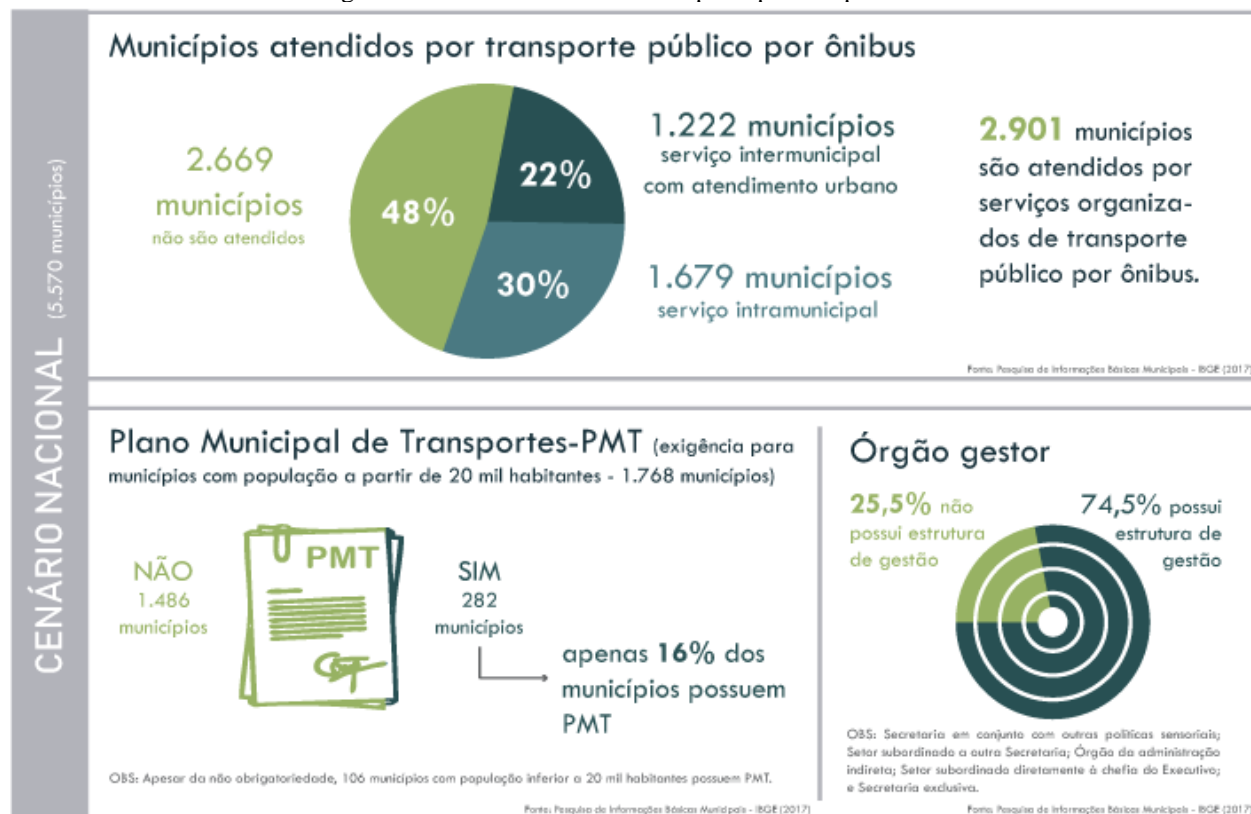
O transporte de passageiros por ônibus se consolidou como meio de transporte importante para a sociedade na década de 1960, quando surgiram as “lotações” – veículos com capacidade máxima de vinte e um passageiros. Nesse período, começam a se estruturar as primeiras empresas – a maioria começou com um ônibus, onde o proprietário era o próprio condutor, ou alguém de sua família, além de também ser o “gestor” do negócio. Isso justifica o fato da maioria das empresas ser de origem familiar e ter estrutura gerencial doméstica.

Em 1963, Carlos Lacerda lançou um plano aprovando diretrizes básicas do Sistema de Transporte Coletivo do Estado da Guanabara, onde decretou que o ônibus passaria a ser o único veículo rodoviário admissível no transporte coletivo. As empresas/empreendedores que possuíam lotação ou micro-ônibus, tiveram prazo de 60 dias para se incorporar às empresas já formalmente constituídas ou constituir uma.

Em 2005, dado da Federação das Empresas de Transportes por Ônibus do Estado do Rio de Janeiro (Fetranspor) existiam na Região metropolitana do RJ; cento e cinco empresas de ônibus com 10.133 veículos, cobrindo 724 linhas.

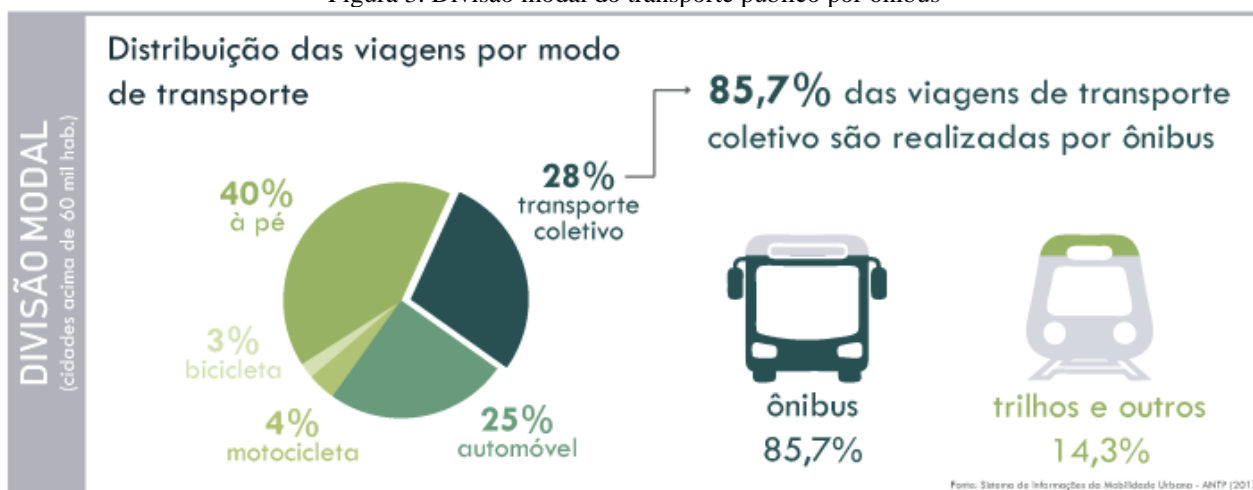
Este cenário sofreu muitas modificações ao longo de uma década. Vários fatores impactaram na representatividade do segmento exigindo nova postura dos gestores que precisam, hoje, ter um repertório de práticas, competências e atitudes que assegurem sobrevivência e perenidade dos negócios em ambiente instável, sem segurança contratual e acirrada concorrência. Na verdade, urgente se faz uma ruptura com a cultura do “fazer – doméstico” e a construção de uma cultura inovadora, com estrutura organizacional profissionalizada e um “pensar estratégico” que permita um redirecionamento e ressignificação do negócio.

Figura 2. Cenário nacional do transporte público por ônibus



Fonte: NTU, 2020.

Figura 3. Divisão modal do transporte público por ônibus



Fonte: NTU, 2020.

Figura 4. Demanda e oferta do transporte público por ônibus



Fonte: NTU, 2020.

Considerando as figuras acima, apesar do transporte por ônibus ter a maior parcela de passageiros transportados dentre os que utilizam transporte coletivo, ele não detém mais a relevância que tinha no passado para a mobilidade das pessoas.

Ao longo de muitos anos as empresas de transporte coletivo de passageiros por ônibus se mantiveram à margem do tema Inovação. Mantinham posição passiva, pouco ousadas e mais conservadoras; com muito receio e pouca credibilidade nesse movimento. Acompanhavam as tendências, normalmente entendendo que aquilo não era aplicável às suas realidades.

Algumas até aderiam a algumas novidades, adotavam algumas ações, mas não as consideravam estratégicas e fundamentais para a melhoria de seus processos e com consequente impacto na prestação do serviço.

O mercado mudou, o consumidor se tornou mais exigente e com requisitos complexos e plásticos, o que demanda atitudes diferentes. Entenderam que para serem protagonistas de seus negócios nesse cenário de mudanças contínuas e altamente competitivo, faz-se necessário enfrentar o desafio de romper algumas barreiras culturais e estabelecer novos parâmetros na produção e entrega de seus serviços; o que se tornou requisito fundamental para sobrevivência e sustentabilidade das empresas desse segmento.

É urgente a busca por novas soluções com efetividade para reter seus clientes e conquistar novas fatias do mercado de transporte de pessoas.

O segmento de transportes de passageiros por ônibus a cada ano sente a perda de passageiros e, segundo relatório da Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos (NTU), só no ano de 2017 registrou uma perda de 9,5%.

A crise econômica que começou em 2013, gerou alto índice de desemprego e fortaleceu o surgimento do transporte alternativo e do clandestino. Mais adiante, ocorreu a inserção do transporte individual por aplicativo e recentemente, a ampliação do serviço para transporte coletivo de passageiros – Buser; o que gerou grande impacto no transporte regular de passageiros.

Com a crise estabelecida, duas ações se tornaram prementes para as empresas: em primeiro plano, entender as questões humanas das relações com todos os atores e, em segundo, a adoção estratégica de inovações para, através de ferramentas tecnológicas e digitais, desenvolver novas soluções, melhorar processos e agregar novos valores aos serviços prestados; tudo isso passa pela força de trabalho.

Nesse cenário, as empresas precisam de ações estratégicas, sistêmicas e estruturadas no que tange a força de trabalho. É urgente a necessidade de novas competências para o enfrentamento dos desafios. Ter a força de trabalho qualificada, engajada e comprometida com o negócio, precisa sair do âmbito de desejo - futuro/distante, para o de demanda imediata, como fator de sobrevivência. É através de um time robusto, com competências bem desenvolvidas e bem direcionado que as empresas poderão colocar estrategicamente seu cliente no centro de seu processo e assegurar sua satisfação e retenção.

Dessa forma, chegamos a seguinte questão: como desenvolver ações estratégicas em relação as pessoas e inovação sem que tenha uma liderança alinhada, engajada, competente e atualizada?

Entendendo que, na maioria das empresas urbanas do segmento, não há, de forma estruturada, ações para identificação e desenvolvimento de potenciais líderes; o que as coloca em situação de risco pois, dependendo da posição do cargo, a demora em sua substituição, seja na ausência de pessoa qualificada no quadro interno ou por escassez de disponibilidade no mercado, pode causar danos efetivos à organização, é que identificamos a oportunidade de estruturar e propor uma ferramenta que possa servir de base para auxiliar as empresas a estabelecerem programas de desenvolvimento de lideranças, que atuaria na identificação de potenciais e na melhoria das performances dos já atuantes.

A partir de um breve estudo em uma amostra de dois grupos econômicos e uma empresa individual, perfazendo nove empresas, mapeamos a seguinte realidade em termos de força de trabalho, características da alta direção e o status quo organizacional das empresas de transporte de passageiros por ônibus na região metropolitana do RJ.

4.2 *Benchmarking*

O objetivo do grupo ao realizar o *benchmarking* foi conhecer o desenvolvimento e aplicação de um plano de desenvolvimento de lideranças objetivando processo sucessório ou não, considerando diferentes níveis da estrutura organizacional, em uma empresa do segmento de transporte coletivo. Após pesquisa, identificamos o Grupo Empresarial José Alves Lavouras (JAL) situado em São João de Meriti, na Região Metropolitana do Rio de Janeiro, que gentilmente se dispôs a contribuir.

Em função das dificuldades encontradas em realizarmos *benchmarking* “in loco” por circunstâncias do momento da Pandemia da COVID 19 pela qual o mundo passa, decidimos, para substanciar e enriquecer nossa pesquisa, lançar mão de pesquisas indiretas, através de trabalhos acadêmicos já publicados, cujos temas convergentes reforçam nossas premissas e objetivos. Dessa forma, descreveremos, além da experiência do GRUPO JAL, mais dois cases das empresas LATAM Airlines e Votorantim Metais.

4.2.1 *Benchmarking Grupo JAL*

O Grupo JAL é formado por 5 empresas, teve sua origem em 1975 quando o Sr. José Alves Lavouras (fundador) adquiriu a empresa de Transportes Flores, fundada em 1957. Logo após, as outras empresas foram sendo adquiridas e hoje é composto por 809 veículos, operando 83 linhas que ligam vários municípios da Região Metropolitana e a Capital, com cerca de 3.500 colaboradores diretos.

Atualmente a empresa é administrada pela 2ª geração e prepara/qualifica a 3ª geração para sucessão nos negócios. Como a maioria das empresas desse segmento, o Grupo JAL tem origem familiar e tem sua estrutura organizacional bem definida hierarquicamente; onde a família compõe a alta direção e as demais posições de lideranças ocupadas por profissionais contratados do mercado ou desenvolvidos pela organização.

O Grupo JAL é de vanguarda e se destaca no quesito inovação – organizacional, tecnológica e de processos. É referência no Estado e conhecida nacionalmente por sua excelência organizacional.

A década de 2000 foi decisiva para seu desenvolvimento, crescimento e consolidação de uma cultura focada no futuro, na sustentabilidade e perenidade.

Foi reconhecida pelo *Great Place to Work* como uma das melhores empresas para se trabalhar e em 2013 submeteu-se à avaliação para obter certificação do Sistema de Gestão Integrado que contempla as normas: NBR ISO 9001 (Sistema de Gestão da Qualidade); NBR ISO 14001(Sistema de Gestão Ambiental) e OHSAS 18001 (Sistema de Gestão da Saúde e Segurança do Trabalho); evidência de seu foco no atendimento aos requisitos de seus clientes internos, externos, acionistas e sociedade em geral.

Sua estratégia é aperfeiçoar suas práticas de gestão, treinar e aprimorar seus profissionais, com foco nos resultados, de modo que possa ultrapassar toda e qualquer dificuldade de forma segura e eficaz; fruto de uma gestão apoiada por seus colaboradores e com foco na excelência do negócio.

Valorizar e cuidar de sua força de trabalho são pontos prioritários para a gestão. Tal afirmativa pode ser ratificada pelas contínuas ações efetivas para melhoria da qualidade de vida de seus colaboradores, como exemplo: implementação de plano de saúde, de uma clínica de

fisioterapia, academia de ginástica e restaurante 24 horas, in *company*, para atendimento de todos os seus colaboradores.

Em 2005, a Gerência de Desenvolvimento Humano e Organizacional, após aplicar a pesquisa de clima organizacional, identificou uma demanda por melhorias nos perfis das lideranças. Após análise de viabilidade e prioridade, entendeu a urgência de desenvolver um programa de desenvolvimento de lideranças que contemplasse, na estrutura, todos os níveis a partir de gerentes, cujo objetivo principal era mapear os aspectos críticos que influenciam na satisfação dos colaboradores, levando-os a desmotivação por falta de uma liderança eficaz.

Com a ajuda de uma consultoria externa elaborou um projeto que contemplou as etapas a serem desenvolvidas, bem como a metodologia a ser utilizada.

O Planejamento considerou as seguintes etapas:

- 1) Entrevistas diagnósticas através de formulários estruturados e avaliação psicológica com as gerências e demais níveis de lideranças. Essa etapa teve como produto principal pareceres e mapeamento de suficiência para os aspectos analisados.
- 2) Mapeamento de perfil das lideranças (competências);
- 3) Identificação de *gaps* de competências a serem desenvolvidas (nível de entrega x entregas esperadas);
- 4) Mapeamento das necessidades de melhorias de processos;
- 5) Levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento para as gerências e demais lideranças:
 - a. Análise das avaliações;
 - b. Indicações das lideranças.
- 6) Avaliação de requisitos para o desenvolvimento de lideranças;
- 7) Autoavaliação – questionários estruturados.

O público-alvo considerado para esse projeto foram os Gerentes, Assessores da Diretoria, Supervisores, Líderes, Instrutores e Sucessores.

Para elaboração do projeto foram consideradas as seguintes variáveis organizacionais:

Para as gerências: liderança, gestão de pessoas, gestão de negócios, administração de conflitos, relacionamento interpessoal, comunicação intraorganizacional, *feedback* no ambiente de trabalho.

Para as demais lideranças: valores da organização, criatividade, geração de ideias/soluções, clareza e objetividade, comunicação, envolvimento com a equipe, acessibilidade e saber ouvir.

A partir do mapeamento das necessidades de melhorias nos processos e do levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento, planos de ações foram elaborados definindo, para cada demanda, atendimentos específicos, incluindo programas de treinamentos customizados.

Consideramos, após análise do projeto da empresa de referência, que apesar dela possuir uma ação que se aproxima do que consideramos necessário para o enfrentamento dos desafios organizacionais futuros, principalmente no que tange a força de trabalho, faltou a proposta de sistematização para continuidade do programa e dessa forma assegurar a adequada qualificação e desenvolvimento das lideranças.

O Projeto desenvolvido pela empresa foi para atender a uma demanda específica e pontual, o que diverge de nossa proposta, que é a implementação de uma sistemática contínua de identificação de novos líderes e desenvolvimento dos existentes, alinhadas às novas demandas do negócio e do mercado, dando robustez às empresas para serem competitivas, inovadoras, sustentáveis e perenes.

4.2.2 Benchmarking Grupo LATAM Airlines

No esforço para melhor embasarmos nosso projeto, decidimos recorrer ao Banco de dados da biblioteca do Instituto de Transporte e Logística (ITL), onde encontramos publicado um projeto (Liderança: A construção de modelo que contribua para a melhoria do desempenho operacional em empresas do setor de transporte urbano de passageiros), cuja proposta nos serviu como referência, considerando que o tema fala de liderança; o que converge com nossa proposta.

A empresa objeto desse estudo realizado a partir de entrevista pelo grupo de trabalho, foi a LATAM Airlines do segmento aeroviário. A escolha dessa empresa foi motivada pelo fato de estar entre as 25 empresas que os brasileiros mais desejam trabalhar, segundo pesquisa do LinkedIn em 2018. Também no ranking da Revista Exame de 2017, está entre as 100 empresas mais desejadas, por estudantes, para trabalhar.

O Grupo Empresarial LATAM Airlines foi criado em 2012, fruto da união entre as empresas TAM e LAN, e passou a ser um dos maiores grupos de companhias Aéreas do mundo.

Atua no transporte de passageiros para cerca de 150 destinos, em 22 países e no transporte de cargas, para cerca de 169 destinos, em 27 países e tem uma frota de 320 aviões.

Após a consolidação da união entre as empresas, passou a utilizar como base para as práticas de gestão de pessoas o modelo único de competências LATAM; que é estruturado por um conjunto de competências e servem de parâmetros para a avaliação de desempenho de todos os colaboradores, customizado em função das posições de trabalho.

Para avaliação dos líderes executivos, operacionais e profissionais com função de gestão, que são nosso objeto de estudo, consideram as seguintes competências: segurança e gestão de riscos, cuidar do cliente, eficiência, trabalho em equipe; capacidade analítica, lidar com pressão, comunicação, alinhamento (com a estratégia da organização) e desenvolvimento de pessoas.

No ano de 2016, o Grupo LATAM Airlines construiu de forma colaborativa um modelo de liderança que refletia os principais desafios enfrentados por todos os que lideravam as equipes de pessoas. No mesmo ano, a companhia aérea totalizava 45.916 colaboradores distribuídos em 25 países (LATAM, 2017).

Foram realizadas oficinas participativas com líderes de todos os níveis, e, com as informações obtidas, moldou-se o modelo de liderança da LATAM, que busca alinhar, direcionar e expor de maneira transparente o que a organização exige de cada um dos líderes. Entre as práticas sugeridas por esse modelo de liderança está o Barômetro, que busca promover o diálogo e a aproximação entre o líder e sua equipe, apoiada por uma pesquisa. (LATAM, 2017, p.31)

A prática do Barômetro também é descrita por Cavalcanti (2018, p. 45) como sendo: “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”.

Com esta ferramenta os líderes podem desenvolver as suas competências e de suas equipes através do alinhamento e transformar a equipe em uma equipe de alta performance (CAVALCANTI, 2018).

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. (CAVALCANTI, 2018, p. 46).

Alguns dos benefícios do Barômetro são citados por Cavalcanti:

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. (CAVALCANTI, 2018, p. 46).

Além desta prática, o Grupo LATAM Airlines também conta com a Escola de Liderança, que consiste na capacitação e desenvolvimento das competências de liderança através de treinamentos para os gestores. Ambas as práticas 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 (CAVALCANTI, 2018).

4.2.3 Benchmarking Votorantim Metais

Para substanciar um pouco mais este trabalho, resolvemos inserir como referência de *benchmarking* o *case* Votorantim Metais, fruto de pesquisa em site da *holding* e de informações de um trabalho acadêmico de Coelho (2005), cujo tema é Processo sucessório – Um estudo de caso na Votorantim Metais.

A Votorantim S.A. (Votorantim) é uma companhia brasileira, centenária, fundada em 1918, de controle familiar. As empresas que compõem o Grupo Econômico têm presença em 19 países de cinco continentes - presente em dezesseis Estados do país, além de possuir unidades nos Estados Unidos da América (EUA), Canadá, Bahamas, Alemanha, Bélgica, Holanda e Peru, atuando nos setores de materiais de construção, financeiro, energia, metais e mineração, suco de laranja, alumínio e aços longos. Sua estrutura engloba também o Centro de Excelência (CoE), que consolida as operações dos Centros de Soluções Compartilhadas, de Soluções Imobiliárias e de Competências em Tecnologia da Informação.

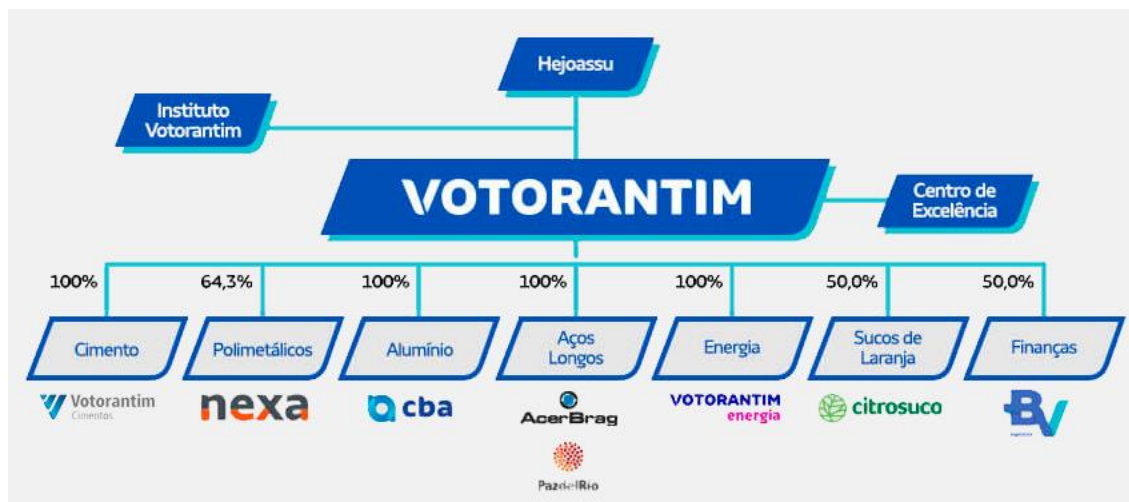
Dados do relatório anual apontam que, considerando todas as empresas, são cerca de 35 mil postos de trabalho direto e 10 mil indiretos, em 504 unidades operacionais e administrativas.

O Grupo é um caso raro de conglomerado familiar diversificado que não apenas sobreviveu à volatilidade do Brasil, mas também cresceu significativamente e vem reestruturando suas operações com o objetivo de alcançar desempenhos superiores em inúmeras unidades de negócios.

O processo de estruturação do novo modelo de governança se iniciou em 1987 e em 2001 ocorreu a transição com a passagem da segunda para a terceira geração. Neste período, os acionistas definiram uma visão comum, celebraram um novo acordo de acionistas e se comprometeram com

uma aspiração de crescimento. Definiram também a criação de um conselho na *holding*, do conselho de família e do Instituto Votorantim.

Figura 5. Modelo de gestão da Votorantim



Fonte: Votorantim, 2020.

A segunda geração tinha 4 membros e a terceira, 23. O Conselho foi estruturado com dois representantes para cada grupo familiar e se tomou a decisão de que os acionistas deveriam sair da gestão, com exceção do Dr. Antônio, que permaneceu à frente da Companhia Brasileira de Alumínio (CBA).

Nos últimos anos foram incorporados conselheiros externos e a área corporativa se transformou em uma gestora de portfólio, uma evolução natural de famílias empresárias de sucesso. Cada empresa passou a ter seu próprio conselho, com gestão independente.

Este forte crescimento levou ao grande desafio de preparar novas gerações de liderança, fortalecer os valores do Grupo e reter os talentos da organização para garantir que o conhecimento adquirido não se perdesse e ainda, que pudesse ser renovado.

4.2.3.1 Processo sucessório na Votorantim

Dr. Antônio Ermírio e seus irmãos (segunda geração), discutiram por vários anos o processo sucessório. Sua ideia inicial parece ter sido a de ter cada filho em uma empresa – tanto que o número de empresas que criou era o mesmo do de filhos homens. Com os debates entre os membros da terceira geração, evoluiu-se para a criação de um Conselho do Grupo, ao qual os CEOs de cada empresa se reportavam.

Dentro do Conselho, cada membro exercia a função de “padrinho” de uma empresa, orientando o CEO, fazendo o overview das operações e dando o direcionamento. A escolha dos membros do Conselho – dois para cada uma das famílias – foi realizada entre os herdeiros da terceira geração, sem interferência da geração anterior.

Uma das declarações do Dr. Antônio ao falar de sucessão em 1997 foi: “Demora 10 anos para organizar uma sucessão bem feita, não menos que isso. É preciso testar os homens para saber se têm capacidade, vontade. Empurrar alguém em um assunto que exige dormir de olhos abertos, naturalmente seria um fracasso total.”

Dr. José Ermírio de Moraes, em 1967 escreveu uma carta aos filhos dizendo em que negócios o Grupo deveria participar e em que segmentos não deveria entrar. Um estruturante direcionamento estratégico em uma folha de papel. Esta carta norteou muitas das decisões do Grupo.

A terceira geração, tão logo assumiu os negócios do Grupo, definiu sua estratégia: focar nos negócios principais e sair de operações menores, simplificando a gestão.

4.2.3.2 Case Votorantim Metais

A Votorantim Metais é uma empresa integrante do Grupo Votorantim, que ocupa o décimo quinto lugar no ranking dos maiores grupos brasileiros, conforme pesquisa realizada pela Revista Valor Grandes Grupos, edição de 2004 apud Coelho, tendo alcançado um faturamento da ordem de R\$ 16.878.000.000,00 em 2003.

A empresa contava, em 2005, com 7.400 empregados em suas unidades localizadas nos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Goiás, gerando também cerca de 7.000 empregos indiretos.

A partir da estratégia implementada em 2001, a empresa adotou um novo modelo de gestão onde os principais objetivos envolviam a concessão de maior autonomia para as unidades produtivas, alinhamento das ações com a estratégia traçada, centralização das decisões estratégicas e das informações de negócios no Centro Corporativo, tomada de decisões em colegiado, implementação de um modelo de avaliação de resultados baseado na metodologia *Economic Value Added (EVA)*.

As medidas adotadas, somadas à expansão prevista, geraram a necessidade de revisão do perfil dos ocupantes de posições de comando em todos os níveis de gestão. Assim, um amplo inventário de recursos humanos foi elaborado e a partir dos seus resultados a empresa constatou que precisaria promover mudanças profundas, principalmente nos níveis gerenciais e diretivos. Por essa razão, a melhoria do perfil dos recursos humanos foi considerada um fator crítico para o sucesso da estratégia estabelecida.

A Votorantim Metais tomou a decisão de buscar interna ou externamente pessoas com potencial e competências necessárias para ocuparem posições chave na estrutura, em substituição aos gestores com desempenho insuficiente, com idade avançada, ou que não haviam assimilado a nova cultura empresarial. Outra importante decisão acerca dos recursos humanos foi a de se criar um programa que privilegiasse o desenvolvimento de talentos internos para, no futuro, assumirem posições estratégicas na estrutura organizacional, em nível de gerência ou diretoria. Com isso, a empresa pretendia manter para estas posições, pessoas devidamente habilitadas para ocupá-las em situações de vacância por aposentadoria, desempenho insuficiente, solicitações de desligamento ou outras razões. Opcionalmente, essas pessoas poderiam vir a ocupar também novas posições surgidas com a expansão dos negócios.

Essa decisão acarretou a necessidade de ampla reestruturação do modelo de gestão de recursos humanos. Assim, novas ferramentas e instrumentos de gestão foram desenvolvidos e implementados, alinhados com as estratégias de negócios, dando origem entre outras coisas ao Programa de Sucessão atualmente utilizado pela empresa

Na presente pesquisa, para desenvolvimento deste trabalho, utilizou-se como fonte de coleta de dados, documentos administrativos; tais como políticas, procedimentos internos e atas de reunião, os quais possibilitaram o levantamento de informações sobre a empresa, o sistema de gestão de recursos humanos, os critérios de operacionalização dos instrumentos de apoio, a constituição do programa de sucessores e do Comitê de Gestão de Pessoas, dentre outros.

Também foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, ou entrevistas focadas. As entrevistas tiveram como principal objetivo a coleta de informações acerca do Programa de Sucessão da Votorantim Metais, evidenciando os principais instrumentos de suporte e apoio, as premissas e conceitos utilizados em sua constituição, os critérios de operacionalização, as interfaces com o modelo de gestão de recursos humanos e com a estratégia de negócios da

organização. Além disso, foi possível levantar opiniões dos entrevistados acerca do programa, dos instrumentos de apoio e dos critérios de operacionalização adotados.

Para a consecução dessa etapa, foram realizadas sete entrevistas com ocupantes de posições de gestão, cujos cargos ocupados e perfis são os seguintes: Diretor Superintendente, Diretor de Recursos Humanos e Organização, Diretor Administrativo Financeiro, Diretor de Tecnologia e Desenvolvimento, Diretor de Negócios Zinco, Gerente Geral Industrial e Gerente de Planejamento e Desenvolvimento.

4.2.3.3 Estrutura hierárquica da Votorantim Metais

A empresa é comandada por um Diretor Superintendente, que se reporta ao Conselho de Administração. A hierarquia organizacional contempla, abaixo do Diretor Superintendente uma gerência geral de sistemas de gestão negócios, além de seis diretorias: três diretorias de negócio (zinco, níquel e aço), uma de tecnologia e desenvolvimento, uma de desenvolvimento humano e organização e uma administrativa e financeira. Ligados a cada uma das diretorias de negócios existem gerentes gerais sendo; três no segmento de zinco, três no de níquel, dois no de aço. Estes gerentes gerais são os responsáveis pelas diversas plantas da empresa. Assim como a diretoria de negócios, há dois gerentes gerais subordinados à diretoria de tecnologia e desenvolvimento e um à diretoria administrativa financeira. Subordinados aos gerentes gerais e à diretoria de desenvolvimento humano estão posicionados os gerentes de área. A empresa possui cerca de oitenta pessoas posicionadas em cargos gerenciais

A gestão de recursos humanos está sob responsabilidade da Diretoria de Desenvolvimento Humano e Organizacional, a qual tem definida como missão: “Prover o desenvolvimento organizacional da Votorantim Metais, alinhado aos objetivos estratégicos, por meio de um sistema de gestão de pessoas que proporcione motivação e comprometimento, contribua para alta performance organizacional e fortaleça a imagem institucional”.

O modelo gestão de recursos humanos, tem como principais processos: Sistema de Recrutamento e Seleção; Sistema de Remuneração e Benefícios, Sistema de Gestão de Desempenho e Sistema de Desenvolvimento Humano; tais processos são fundamentais para a viabilidade de um programa sucessório.

4.2.3.4 Programa para desenvolvimento de sucessores na Votorantim Metais

O processo sucessório da Votorantim Metais foi instituído e implementado em 2003, tendo como objetivos principais:

- Assegurar o suprimento adequado de pessoas para ocupar posições estratégicas decorrentes de sucessão, *job rotation*, expansão dos negócios, aquisição de novos negócios; dentre outros;
- Propiciar um processo eficaz de identificação, desenvolvimento e retenção de profissionais com potenciais compatíveis com as exigências das posições;
- Possibilitar a movimentação de profissionais estratégicos pelos diferentes negócios da Votorantim Metais.

O processo sucessório na Votorantim Metais é entendido, de acordo com o Documento de Constituição do Programa de Sucessão, como a identificação de indivíduos com performance e potencial suficientes para ocupar posições-chave existentes na estrutura hierárquica e cumprir os objetivos e estratégias de negócios da empresa. Para a instituição do processo sucessório, a empresa primeiramente estabeleceu quais as posições seriam abrangidas pelo Programa de Sucessão.

Tabela 2 - Abrangência do Processo Sucessório

Posições para Sucessão	Posições Avaliadas
Superintendente	Diretores
Diretor	Gerente Geral e Gerentes Ligados a Diretores
Gerente Geral	Gerentes
Gerentes	Coordenadores

Fonte: Coelho, 2005.

Conforme demonstrado acima, a empresa estabeleceu que o processo sucessório é utilizado para o preenchimento de posições-chave. As posições avaliadas, representam o público alvo do processo sucessório.

No entanto, nem todos os cargos a partir do nível gerencial integram o programa sucessório. Para definir os cargos para os quais devem ser preparados os sucessores, a empresa definiu alguns critérios e denominou estes cargos como posições-chave.

A Votorantim Metais definiu 24 cargos, existentes em sua estrutura hierárquica, como posições-chave.

Conforme definido no Programa de Sucessão, a empresa definiu as características de situações críticas em relação às posições-chave. O grau de criticidade acarretará a urgência em se ter disponibilidade de recursos humanos capacitados para assumir uma posição-chave, em curto prazo.

Para a empresa uma posição-chave é considerada em situação crítica quando o ocupante se encontra em uma ou mais das seguintes situações:

- Dificuldade de captação no mercado;
- Ocupante da posição atual estar designado para sucessão;
- Ocupante da posição atual apresenta deficiência em termos de performance ou potencial;
- Faixa etária do ocupante acima de 58 anos (preparação para aposentadoria);
- Quando não há substituto para posição disponível.

Para orientar o processo de escolha de empregados elegíveis ao Programa de Sucessão, a empresa definiu como parâmetro para o entendimento da pessoa e de sua performance os seguintes aspectos:

- Desempenho
- Competências
- Potencial
- Intrapessoal, Interpessoal e Valores (comportamentos e atitudes no trabalho)

O Comitê de Gestão de Pessoas é o responsável pela condução do processo. Para operacionalização do mesmo foram criados Comitês que estão formatados e têm abrangência de atuação, conforme demonstrado abaixo:

- Comitê de Acionistas
- Comitê de Presidente e Superintendentes
- Comitê de Superintendentes e Diretores
- Comitê de Superintendentes e Gerentes Gerais
- Comitê de Gerentes Gerais e Gerentes

Cabe à Diretoria de Recursos Humanos preparar as informações sobre os gestores a serem analisados, em cada um dos comitês, relativas a: Dados gerais do avaliado; Metas contratadas e

resultados obtidos; Avaliação de competências; Análise de potencial atual e perspectiva de crescimento futuro e Planos de Desenvolvimento Individual (PDI).

Uma das etapas do Comitê consiste no posicionamento do grupo de gestores analisados pelo comitê, na Matriz de Pessoas.

Conforme mencionado anteriormente, foi estabelecido como regra, que cada posição-chave deve ter ao menos um sucessor, cujo nível de prontidão é definido de acordo com o seu grau de criticidade. Assim, caberá ao Comitê de Gestão de Pessoas, com base no posicionamento dos gestores analisados e posicionados na Matriz de Pessoas, a definição dos sucessores; bem como, do Programa de Desenvolvimento Individual, visando a sua capacitação para a posição alvo. O PDI é estruturado considerando:

- Estabelecimento dos planos de desenvolvimento dos sucessores;
- Participação em programas destinados à capacitação em gestão de pessoas, projetos e processos;
- Participação em programas destinados à aquisição de competências;
- Estabelecimento de trilhas de carreira, mediante *job rotation*, deslocamentos laterais, ocupação de posições em projetos;
- Substituição de férias de gestores de áreas afins;
- Gestão de equipes temporárias destinadas à solução de problemas específicos.

Concluída a etapa de definição dos Planos Individuais de Desenvolvimento, os trabalhos do Comitê de Gestão de Pessoas são encerrados. A continuidade das ações, assim como a reunião de *feedback* sobre a performance individual, fica a cargo da área de Recursos Humanos, em conjunto do com o superior imediato do gestor analisado no comitê e dos integrantes do programa de sucessão escolhidos. Na comunicação com os avaliados pelo Comitê de Gestão de Pessoas são ressaltados os pontos sobre desempenho e avaliação de competências, os planos de desenvolvimento individual; além de orientações acerca da atuação do avaliado. Para os indicados ao programa de sucessão, durante a entrevista de *feedback*, o superior imediato busca captar com o avaliado, informações sobre as suas aspirações de carreira, motivações, suas expectativas acerca de seu futuro na organização, análise de pontos críticos da vida profissional e pessoal, ações visando o autodesenvolvimento; dentre outros.

A empresa iniciou a renovação de seus quadros funcionais, mas buscou assegurar a retenção de pessoal estratégico, ou seja, pessoas talentosas, que possuíssem amplos conhecimentos do

negócio, potencial compatível e características individuais de comprometimento, criatividade e uma forte orientação para realização. Essas pessoas passaram a ser consideradas como ativos estratégicos e teriam um papel importante a cumprir no processo de implementação e operacionalização da estratégia estabelecida.

Por fim, analisando o conjunto da orientação estratégica da Votorantim Metais, percebe-se que ela tem no ambiente interno a sua força propulsora. A empresa demonstra ter em seus recursos e competências atuais e naqueles gerados a partir da implementação da estratégia, a base de definição de estratégia competitiva. Analisada por esse foco, percebe-se um amplo alinhamento desta visão, com a orientação da teoria dos recursos da empresa.

A análise da estratégia de negócios implementada pela empresa conduz a um ponto de grande relevância para o presente estudo. Trata-se da definição estratégica de renovação do modelo de gestão implementado na Votorantim Metais. Na entrevista realizada com o Diretor Superintendente, foi informado que a empresa vinha enfrentando problemas em relação ao modelo de gestão extremamente centralizado no primeiro homem do negócio.

Analisando o programa da Votorantim Metais a partir de sua conceituação e objetivos, é possível afirmar que ele é coerente com os referenciais teóricos analisados. Essa afirmação é evidenciada pelos critérios e procedimentos estabelecidos pela empresa, visando a identificação de empregados com alto potencial e histórico de performance superior, bem como as ações com vistas à sua retenção e desenvolvimento, mediante a geração de oportunidades internas que possibilitem a evolução profissional. O motivo principal que levou a Votorantim Metais a implementar o programa de sucessão, de acordo com o relato do Diretor Superintendente e do Diretor de Recursos Humanos e Organização, foi a necessidade da empresa de ter disponibilidade de pessoas, especialmente para os níveis de gestão, com perfil e capacitações adequadas que possibilitem o cumprimento da estratégia de crescimento da empresa. Para isso, a empresa buscou identificar internamente, o perfil do público interno, com base nas competências, desempenho e nível de potencial, que estivessem prontas ou pudessem ser desenvolvidas para ocupar as posições chave na estrutura hierárquica ou novas posições surgidas em decorrência da expansão dos negócios, aquisição de empresas ou necessidades de substituição.

Ratificando uma das premissas de viabilidade de nosso estudo, um programa de desenvolvimento de novos líderes deve considerar a existência de disponibilidade interna para alocação de profissionais desenvolvidos e a certeza de não frustrar expectativas de participantes do

processo, a Votorantim Metais, embora estabeleça e pratique ações visando a capacitação dos indicados para o programa, as movimentações para outras posições, para a exposição dos sucessores a novos desafios só ocorrem a partir do surgimento de oportunidades.

Com a implementação e efetivação do programa, os fundamentos e legado dos fundadores continuam preservados, o aprimoramento da governança segue em evolução, bem como a formação das gerações futuras.

A Votorantim é um exemplo de família empresária de sucesso.

Algumas já foram bem maiores que o Grupo Votorantim, mas não tiveram o cuidado, a disciplina e a determinação para planejar cuidadosamente o processo sucessório e assegurar a perenidade.

4.2.4 Considerações sobre os *benchmarks* realizados

A pesquisa de clima realizada no Grupo JAL evidenciou aquilo que é uma realidade em muitas empresas, a existência de líderes não preparados para assumir as posições propostas. Sendo bastante comum em empresas que não possuem um programa bem definido, que as lideranças sejam formadas por operadores que se destacavam na operação, e que por serem bem sucedidos na posição anterior, era suposto que eles também seriam bem sucedidos como gestores, embora não fosse previamente avaliado suas competências e preparo para a posição proposta. Ainda que tenha sido um programa pontual, o fato do Grupo JAL ter realizado um programa de desenvolvimento de lideranças e ter sido bem sucedido, evidencia a necessidade de preparar os talentos identificados na organização para posições de gestão no futuro, com etapas estrategicamente organizadas, visando avaliar e desenvolver, as competências dos profissionais, assim como, o seu alinhamento com a cultura e os valores da organização.

O programa de desenvolvimento de lideranças deve existir na organização e seu cumprimento deve servir como pré-requisito para qualquer aspirante a uma posição de gestão. Todavia, para desenvolver um líder é necessário primeiramente definir de forma bastante precisa, o perfil do líder ideal para a organização. Embora não se trate de um modelo de desenvolvimento para sucessão, o *benchmarking* realizado com o Grupo LATAM, evidencia a preocupação da organização em definir o perfil de líder ideal, o desenvolvimento das competências desejadas em seus gestores e o acompanhamento do desenvolvimento dos mesmos através de processos internos,

como o Barômetro, por exemplo. Outro processo realizado pelo Grupo LATAM que é bastante interessante é a escola de lideranças, embora esse programa seja aplicado em profissionais que já estão em posição de gestão, o mesmo possui características fundamentais para um programa de desenvolvimento de liderança como, por exemplo: capacitação, desenvolvimento das competências através de treinamentos, avaliação do desempenho atual, análise dos pontos fortes, avaliação dos pontos que precisam de desenvolvimento e incentivo a melhoria contínua.

Na Votorantim Metais, o programa desenvolvido e implementado tinha como objetivo o estabelecimento de políticas e processos para realização de processo sucessório para posições consideradas chave para a estrutura organizacional. Apesar de não contemplar toda estrutura organizacional, apresenta convergência com nossa proposta sugerida em nosso Plano; que propõe elencar as posições críticas ou chave para a organização e desenvolvê-las.

O programa foi muito bem estruturado e sistematizado; o que assegura a continuidade dos processos, retenção do capital intelectual e a preparação da organização para desafios atuais e futuros; além de não se tornar refém do mercado.

4.3 Realidade atual das empresas – Impactos da pandemia do COVID-19

De repente o mundo parou diante da possibilidade de um genocídio de âmbito mundial. Um inimigo invisível, devastador e com “poder de fogo” incomensurável, surpreendeu o planeta, quando se percebeu despreparado, sem armas suficientes e adequadas para enfrentá-lo e detê-lo. Pessoas, organizações, recursos, governos, trabalhos, rotinas, regras, normas... tudo e todos aturdidos, impotentes e paralisados. Em poucos dias, países e suas estruturas de governo e sociedades civis organizadas, entenderam que estávamos em “estado de guerra”, com consequências humanas, sociais, científicas, econômicas, políticas, diplomáticas; entre tantas outras.

As empresas, em função da decretação do estado de calamidade pública, viram-se obrigadas a tomarem decisões radicais – algumas paralisaram 100% de suas atividades; outras, consideradas como serviços essenciais, se adequaram para cumprirem seus papéis; um número considerável delas, em função da natureza do negócio e suas operações, priorizaram a continuidade utilizando trabalho remoto através das tecnologias e, aquelas cujos negócios se estruturam na própria tecnologia, intensificaram suas atividades.

A política de isolamento social, medida de proteção austera, usada como estratégia de contenção da disseminação do vírus, induziu à uma redução vertiginosa na demanda de oferta e procura, atingindo diretamente a economia, que provoca recessões para salvar vidas. O custo, desta vez, não é apenas político ou econômico, mas se reflete na vida ou morte de seres humanos.

Neste cenário, mais um desafio: A busca por soluções que tenham como propósito a preservação da vida e a manutenção de empresas e empregos; quando “Temos uma escolha a fazer: queremos confrontar crenças e fazer mudanças significativas para o futuro ou simplesmente preservar o status quo?” – Questiona Amy Webb, professora da Escola de Negócios da Universidade de Nova York. (JORNAL ESTADO DE S. PAULO, 2020)

Pensando no mundo pós-pandemia, é certo que os negócios girarão em outro ritmo, seguindo novos parâmetros e regras, que mudam a todo momento. As organizações terão que se reinventar. Não existirá mais empresa formada; todas estarão em formação.

A pandemia força as empresas a reconstruir e repensar as bases do negócio, empurrando-as para ambientes completamente desconhecidos.

Nesse contexto, para sobrevivência das empresas, menos é mais. Fazer radiografia da empresa: levantar recursos do caixa, aplicações financeiras, previsão de receitas e despesas, identificar custos gerenciáveis (energia, água, material de escritório...), adiar gastos programados (reformas, compra de equipamentos, treinamento de equipes), renegociar com fornecedores (valores e prazos de pagamento, aluguéis de instalações e equipamentos), são medidas que talvez possam prover algum fôlego imediato.

A Pandemia antecipa mudanças que já estavam em curso, tais como: trabalho remoto, educação à distância, busca por sustentabilidade, o fortalecimento de valores como solidariedade e empatia, o questionamento sobre o modelo de sociedade baseado no consumismo e no lucro a qualquer custo, entre outras.

Entrando no contexto do segmento de negócio estudado pelo grupo – transporte rodoviário de passageiros, que apesar ser um serviço de utilidade pública concedido, portanto essencial, cujo propósito é viabilizar a mobilidade das pessoas, que nesse momento, trabalham ou utilizam serviços essenciais, tem sofrido impactos desestruturantes em suas operações.

O segmento teve suas operações definidas, através de regras rígidas de funcionamento, em decretos de vários âmbitos governamentais. Cada empresa, em regra geral, opera em uma

modalidade – municipal, intermunicipal ou interestadual e sofrem impactos distintos. Algumas estão impedidas de operar, outras operam com restrições.

O impacto imediato é na saúde financeira das organizações e, como consequência, na força de trabalho. O cenário é de aumento no número de demissões, ajustes trabalhistas para suspensão temporária dos contratos de trabalho ou para redução das jornadas com reduções salariais, o que gera uma constante incerteza e insegurança quanto a continuidade dos negócios e, conseqüentemente, dos empregos.

É preciso observar que a retomada econômica é uma incerteza, pois antes nunca houve uma paralisação de tamanha proporção em nosso país e no mundo, como nesse momento. Podemos afirmar que o setor de transportes não possui demanda reprimida; sendo assim, o máximo que poderá chegar em determinado tempo é atingir a sua antiga capacidade de produção, mas tendo agora concorrentes antes não enfrentados com tamanha intensidade. Agora é evidente que grande parte da população irá trabalhar de sua própria residência, realizarão cursos online e intensificarão as compras online, reduzindo assim a utilização dos serviços de transporte urbanos e rodoviários.

Dessa forma, a transformação digital de forma significativa, torna-se essencial para o futuro da organização onde é primordial o uso inovador de tecnologias digitais e adoção de novos modelos de negócios para reposicionarem competitivamente a empresa no cenário empresarial. É uma transformação que muda processos, pessoas, estrutura organizacional, modelos de negócio e estratégias, com o objetivo de melhorar substancialmente o desempenho corporativo, quando conseguirá atuar na economia digital e manter-se competitiva.

Para líderes e gestores se apresenta o desafio de gerir com eficiência. Precisam de agilidade na tomada de decisões a fim de elevar a assertividade das medidas tanto para os negócios quanto para suas equipes, fragmentadas pelo *home office* ou pelo trabalho em escalas/rodízios. Equipes geograficamente dispersas necessitando de recursos ágeis para se comunicarem com efetividade. A tomada de decisões precisa ser delegada e descentralizada. A parte mais difícil de gerenciar talvez não seja a tecnologia ou a conectividade, mas sim o choque cultural.

Neste cenário, as lideranças precisam adquirir novas competências e potencializar outras.

Tornou-se um grande desafio manter a equipe unida, comprometida e disposta a se adaptar às novas condições, diante de tantas incertezas e riscos.

É mandatório tomar decisões arriscadas e definir estratégias para mitigar possíveis fracassos, sem comprometer a confiança da equipe e da organização. O esperado é que enquanto

estimula o novo, se dedique a construção de uma rede de segurança que viabilizará as bases para as inovações propostas.

Ter equilíbrio emocional é a característica mais importante nesse momento. Estar liderando diante do inesperado, o ambíguo, o complexo; quando estão em pauta novos temas, novas perspectivas, novas ameaças, é profundamente desafiador. Sem equilíbrio emocional o líder não sustenta a serenidade necessária para manter-se lúcido na avaliação da crise para buscar por alternativas para seu processo/negócio.

Outra habilidade estrutural e que sustenta todas as demais, é a capacidade de comunicar-se de forma clara, assertiva e transparente para gerar confiança.

Esse “novo líder” para uma nova realidade, precisa repensar as relações de trabalho, que não se estabelecerão mais nos mesmos moldes e incluir, definitivamente, as tecnologias como meio formal de relacionar-se com o trabalho e o trabalhador. Deve associar àquilo que domina à exploração do desconhecido, dominando novas ferramentas e modelos e agregando-os ao seu acervo de conhecimentos.

Ter capacidade de planejar a longo prazo e pensar estrategicamente diante da incerteza da duração dessa situação e de que contexto se apresentará pós pandemia. Ser flexível, adaptável e estar disposto a fazer escolhas difíceis, são competências indispensáveis.

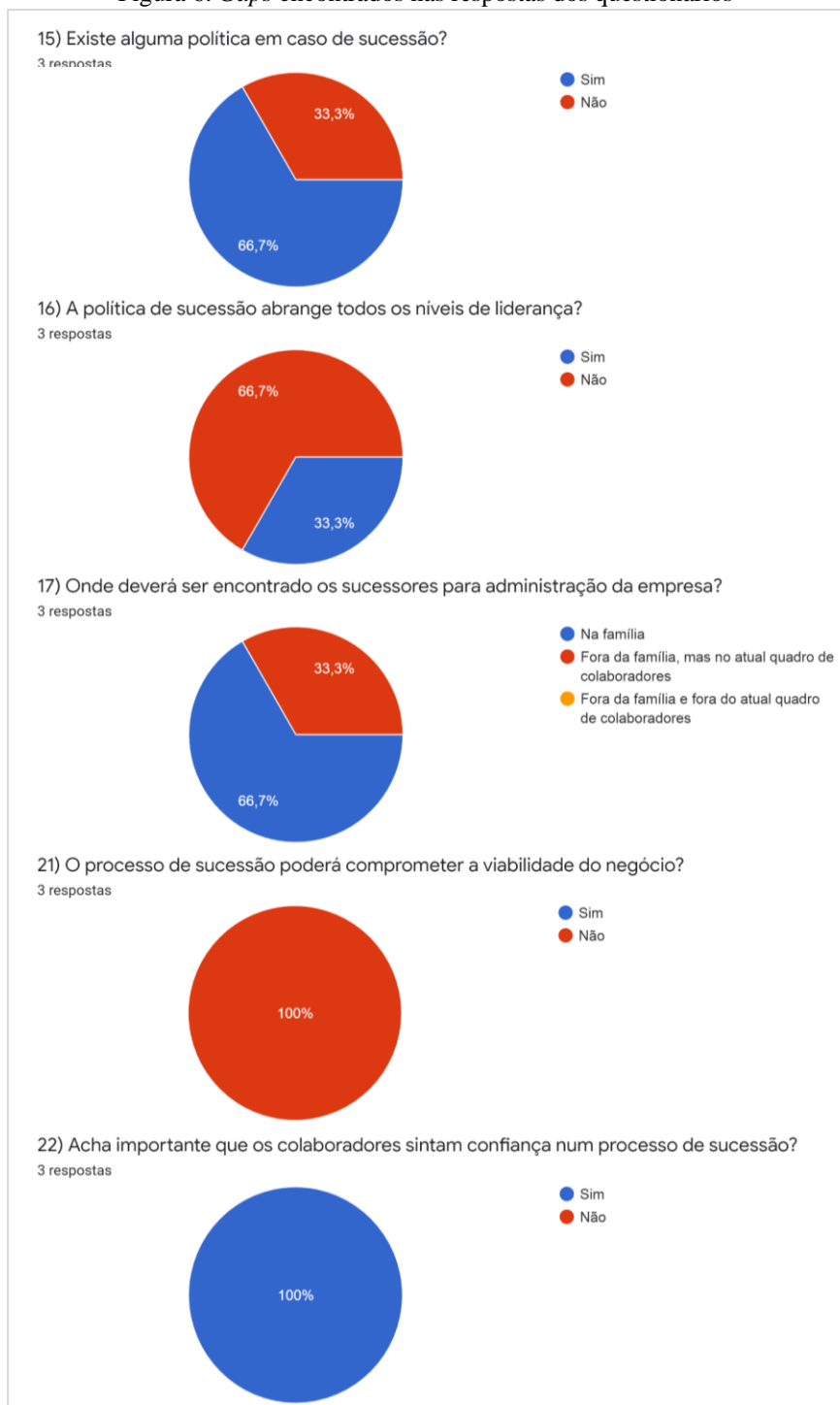
Desenvolver mentalidades e não apenas habilidades. Atuar como um líder transformador, cuja missão vai além de treinar e desenvolver habilidades e conhecimentos técnicos. Ajudar as organizações e seus funcionários a prosperar nesse ambiente hostil, de rápidas mudanças, que exigem uma adaptabilidade sem precedentes. E, com certeza, os líderes serão cada vez mais cobrados a terem posturas humanizadas e olhares voltados ao bem-estar coletivo.

Além do foco nas questões relacionadas à Força de Trabalho, o novo líder precisará potencializar o foco no cliente externo, que também não será mais o mesmo. Precisar mudar paradigmas quanto ao atendimento de seus requisitos, principalmente no que tange a substituição da massificação para a personalização, através do uso de tecnologias modernas que utilizam IA, para tornar o relacionamento mais “íntimo e individualizado”.

Se antes falávamos da necessidade urgente de rever o processo de formação e desenvolvimento da liderança, agora o estado é de emergência.

4.4 Pesquisa

Figura 6. *Gaps* encontrados nas respostas dos questionários¹



Fonte: Autores do projeto aplicativo

¹ A pesquisa encontra-se, na íntegra, nos apêndices.

Com base nas pesquisas bibliográficas desse trabalho, o grupo elaborou dois questionários que auxiliarão no levantamento das características das empresas e dos possíveis *gaps* de liderança. Por serem baseados nas pesquisas bibliográficas, a aplicação dos questionários não ficará restrita às empresas objeto do estudo.

Os questionários foram desenvolvidos através da ferramenta Google *Forms*, e visando uma amostra sem viés, os entrevistados foram escolhidos de maneira abrangente. Os resultados podem ser verificados nos apêndices ao final deste documento.

Considerando que nosso estudo, através da utilização de pesquisas distintas, para a alta gestão e para os demais líderes da estrutura organizacional, podemos observar os *gaps* existentes entre estratégia e tática nas empresas, que são muito características de empresas de origem familiar no segmento de transporte rodoviário de passageiros.

O estudo aponta para pontos críticos, como a fragilidade nos processos sucessórios de lideranças, visto que, na maioria das empresas, estes se restringem à alta gestão e com limitações de parentesco e, apesar de constatarmos que a maioria é composta por herdeiros com formação de nível superior e conhecimento do negócio, entendemos que esses fatores não asseguram a robustez e consistência para uma gestão de alta performance que o novo contexto dos negócios demanda. Entendemos também que mantendo a sucessão restrita ao ambiente familiar como política, a organização pode perder a possibilidade de profissionalizar a gestão e agregar novas competências para fazer frente ao cenário competitivo, crítico e volátil que se estabeleceu no mundo globalizado.

É urgente que as empresas estabeleçam um ciclo geracional mais avançado, incorporando novas práticas de governança e distinguindo os três círculos de interesse relativos à propriedade, gestão e família pois, entendemos que há grande necessidade de manutenção do equilíbrio entre a governança e a família, para preservação do valor, melhoria da gestão e perenidade do negócio.

A não adoção de um programa de sucessão abrangente e sistêmico que assegure o desenvolvimento das competências necessárias para atendimento ao direcionamento estratégico da organização, torna-se fator crítico para a efetividade e a continuidade dos processos, e o fortalecimento das forças para aproveitamento das oportunidades e enfrentamento das ameaças, que são cada vez mais frequentes e instabilizadoras.

Observamos que, a ausência dessa prática é uma característica cultural das empresas de estrutura familiar, onde muitas vezes os gestores sentem falta da consistência e da assertividade que esse processo geraria, mas por barreiras e paradigmas culturais, se eximem de investir nessa

iniciativa que demanda tempo, disponibilidade de rever conceitos, valores e hábitos, que estruturam essa cultura. Um programa de desenvolvimento de liderança não promove mudanças imediatas, e o imediatismo é uma das fortes características desse segmento. Tudo isso, os impede de entender o impacto que uma liderança pouco preparada, de performance somente suficiente, pode promover no desempenho da organização até por falta de métricas que permitam essa avaliação. Além disso, têm os riscos que as organizações sofrem de descontinuidade dos processos por perdas de profissionais em posições-chave de liderança.

Essa criticidade fica evidente no estudo, quando a maioria responde que não possui plano de contingência para a sucessão de lideranças, que teria como propósito principal minimizar os impactos e riscos diante do imprevisto, possibilitando a continuidade da operação dos processos e da gestão estratégica.

Também demonstram dar pouca importância ao processo de sucessão, tendo como base a formação e o desenvolvimento de líderes, quando afirmam que a ausência de um programa de sucessão não provocaria instabilidades na operação dos negócios; porém, contraditoriamente, afirmam que é importante que o processo sucessório gere confiança nos colaboradores.

Entendemos que aspectos culturais estruturantes ainda os impede adotar práticas que assegurem a identificação de potenciais líderes e elaboração de programas que os forme e desenvolva, pautados em competências mapeadas e alinhadas com os objetivos estratégicos da organização que iriam contribuir para a efetividade dos resultados requeridos pela organização. Ainda predomina, nessas organizações, de forma determinante, a utilização de critérios domésticos e até mesmo afetivos, tais como: confiança, afinidade, simpatia; entre outros.

Ao analisarmos as respostas da pesquisa com o grupo de líderes dos outros níveis da estrutura organizacional, verificamos que demonstram conhecimentos de práticas de gestão características de um modelo democrático, participativo e que apontam para um possível grau elevado de maturidade na gestão, mas à luz das respostas da alta gestão, percebemos a fragilidade na continuidade dessas posições e performances, visto que não há um programa que assegure a formação e o desenvolvimento de novos líderes, para substituição, de forma proativa e até mesmo preventiva, para manutenção e melhoria no desempenho dos processos.

Toda essa análise ratifica nossa proposição de que há no segmento estudado uma carência por ferramentas que auxiliem as organizações no despertar e no desenvolvimento de suas soluções para esses *gaps*. Um guia com a definição de condições necessárias e possíveis caminhos,

pode ajudá-las no esforço de desenvolverem, de forma customizada, seus planos para formação e desenvolvimento de suas lideranças que atendam às demandas atuais e futuras, e assegurem a sobrevivência e perenidade em mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo, que é o mundo globalizado dos negócios.

Consideramos isso um fator crítico de sucesso e que definirá os que somente reagirão ao que surgir e os que construirão proativamente o futuro.

5 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO

5.1 Proposta de solução

Após estudo de diferentes teóricos e linhas conceituais, nos deparamos com a complexidade, para qualquer organização, da proposta de estruturar um programa para desenvolver líderes que deverão compor a estrutura decisória das organizações, com performances alinhadas às demandas do atual contexto, que se descortina em solo incerto, inseguro, em constante transformações e com competitividade agressiva e globalizada.

As organizações, em especial as que produzem serviços, encontram-se diante do desafio de mapear quem são, e projetar quem serão seus concorrentes, além de estruturarem o modo de enfrentamento. Atualmente, e cada vez mais frequentemente, as relações de concorrências não se estabelecem mais de forma linear e óbvia. O que se desenha agora, é uma teia de relações entre diferentes naturezas de negócios que não seguem uma linha cartesiana e pragmática de ser. A possibilidade de redirecionamento de um negócio para atender uma demanda emergente, depende da capacidade de percepção, inovação e velocidade para entregar soluções aos clientes. Ganha mercado quem melhor e mais rapidamente traduz necessidades e entrega conveniências.

Com o advento da pandemia, o mundo dos negócios já enfrenta desafios que são uma amostra da revolução que está se estabelecendo.

Analisando a estrutura organizacional da maioria das empresas que compõe nossa amostra estudada, com cultura de gestão verticalizada, que primam pela pessoalidade na alocação de cargos de gestão, possuem processos departamentalizados e com matrizes de responsabilidades x autoridades conservadoras, ratificamos a necessidade urgente de transformação cultural, com modernização de práticas, políticas e revisão de valores, como fatores críticos de sobrevivência e perenidade. Essa transformação passa, obrigatoriamente, pelas políticas adotadas para identificação, formação, desenvolvimento e ressignificação das posições de liderança; considerando que elas são determinantes na criação, disseminação e consolidação da cultura.

Entendemos, que não há perfis de liderança fechados e ideais pois, de acordo com a cultura, o negócio, e até mesmo a situação, as demandas de atuação são distintas. Também concluímos que um modelo somente baseado em capacidade técnica, relação de confiança com a alta direção e com

conduta autocrática, não apresenta a adequação e robustez necessária para fazer frente ao “novo mundo dos negócios”.

O desenho do perfil do “novo líder” requer características diversas, flexíveis e plásticas – de modo a se ajustar ao mundo em transformação. Para tal, as organizações precisam definir claramente seus objetivos estratégicos e identificar quais potenciais irão assegurar o cumprimento deles e garantir resultados. Isso é um enorme desafio pois, na maioria das vezes, não há disponibilidade interna dessa força de trabalho, tampouco no mercado. Estrategicamente, as empresas precisarão investir na qualificação e desenvolvimento dos profissionais que irão ocupar essas posições de liderança.

Concluimos, após análise das pesquisas que realizamos, que as empresas não têm como política o desenvolvimento de processo sucessório para as posições de lideranças nos diferentes níveis da estrutura organizacional. Isso confirma a tese de que não se preparam para substituições de forma segura e que não comprometam a continuidade dos processos, tampouco gerem impactos negativos nas equipes. Muitas vezes se tornam reféns de profissionais ou trabalham com o imprevisto na gestão, com a alocação de pessoas despreparadas e desqualificadas para atender às demandas.

No cenário econômico atual a disputa por espaços no mercado e a competição entre as empresas se tornaram cada vez mais intensas, criando a necessidade da formulação de uma estratégia competitiva bem definida. De acordo com Porter (2003), a estratégia voltada à inovação aumenta as chances de percepção de oportunidades no mercado, que antes não eram vistas por nenhuma outra organização. O foco nessa estratégia, como ações ofensivas ou defensivas, cria uma barreira que protege as empresas da concorrência, por meio da diferenciação. Porter (2003) define que as regras da competitividade em uma organização estão relacionadas às cinco forças competitivas, sendo elas: a de entrada de novos concorrentes, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

Dar maior importância às pessoas do que aos bens tangíveis torna-se uma tendência porque são elas que detêm os conhecimentos mais valiosos sobre como atingir melhores resultados, como diagnosticar problemas e otimizar processos internos; enquanto os equipamentos usados nas operações são meros coadjuvantes para tal fim.

Um dos princípios básicos para desenvolvimento de líderes de alta performance, é estruturar de forma eficaz a gestão do conhecimento de forma alinhada ao negócio, orientada para os objetivos estratégicos da empresa; o que é um enorme desafio para qualquer organização. Não adianta implantar a gestão do conhecimento sem pensar em quais resultados se quer atingir.

A gestão do conhecimento é uma forma de organizar o capital intelectual, permitindo a “criação, organização, obtenção, acesso e uso do capital de informações da empresa” (GARTNER GROUP apud CARVALHO, 2000, p. 35). Ela permite a captura e estruturação do conhecimento de grupos de indivíduos; disponibilização do conhecimento em uma base compartilhada por toda a organização, além de: registrar as boas práticas e lições aprendidas; aprender com os erros; documentar projetos e processos, e inovar.

A gestão do conhecimento permite transformar conhecimento tácito (subjetivo, difícil de ser formulado e comunicado, conhecimento prático); em conhecimento explícito (objetivo, sustentado por regras, racional, passível de suporte da tecnologia da informação).

Para as empresas, a gestão do conhecimento é ferramenta de grande valia, pois contribui para a geração de valor, otimização das operações e para melhoria do atendimento ao cliente final e, uma vez disseminado, o conhecimento pode ser retido por outros colaboradores, a fim de gerar resultados sempre superiores aos do passado.

Uma pesquisa realizada pela consultoria McKinsey sobre o tema – desenvolvimento de líderes, em 2016, detectou quatro conjuntos de iniciativas são os que contam mais para esse propósito, tendo como pano de fundo para sua implementação, o papel da tecnologia como facilitador deste processo. (REVISTA MELHOR GESTÃO DE PESSOAS - ABRH, 2018).

São eles:

1. Concentre-se nas mudanças que importam: os esforços de desenvolvimento de liderança devem estar calcados nos imperativos estratégicos das empresas. É preciso traduzi-los ainda em prioridades de desenvolvimento para cada gerente e deve haver empatia da empresa ante o grau de mudança exigido.

2. Faça com que o desenvolvimento de líderes se transforme em uma jornada organizacional: os esforços de desenvolvimento de liderança devem alcançar toda a organização, e não ficarem restritos a um conjunto de pessoas. Programas curtos, esporádicos e fragmentados são menos efetivos.

3. Desenhe novos modelos de formação: fuja do tradicional modelo “professor e sala de aula”, até hoje tão em voga. Com o uso da tecnologia, é possível maximizar o impacto de tudo o que é ensinado e aprendido – ampliando a disseminação do conhecimento.

4. Acolha as mudanças em seu dia a dia: os esforços de desenvolvimento de liderança sempre falham quando seus participantes aprendem coisas novas e promissoras, mas se deparam depois com uma empresa rígida e resistente a mudanças. As corporações precisam se preparar para adaptar sistemas, processos e cultura interna para acolher uma liderança transformadora.

Elencamos um conjunto de competências que concluímos como necessário para compor esse novo perfil, que contempla além das básicas e intrínsecas: capacidade de comunicação assertiva, conhecimento dos princípios organizacionais; capacidade de definir objetivos alinhados aos objetivos estratégicos da organização, administrar recursos, gerir o trabalho em equipe, ter visão de conjunto, ter habilidade de negociação e de administração de conflitos; conhecer o negócio, seus processos e a interação entre eles; deverá possuir também, as competências que, segundo estudos recentes, são as que geram diferencial competitivo para as organizações. São elas:

Capacidade de inspirar as pessoas – possuindo uma visão de futuro, consegue levar as pessoas a assumirem desafios e ousarem nas atitudes responsabilizando-se pelos resultados. Compartilham ideias e conhecimentos despertando interesse na equipe para promover ações inovadoras – sair do lugar comum.

Ser empático – ser capaz de se colocar no lugar dos outros e entender como uma ação irá afetar cada um dos membros da equipe. Também se caracteriza pelo esforço que empenha para entender as necessidades de seus clientes internos – sua equipe e demais processos da organização, de tal forma que terá possibilidade de atender seus requisitos de forma efetiva.

Ser capaz de se comunicar de maneira clara e assertiva com a equipe a levá-la a compreender o que, efetivamente, se espera dela.

Achamos pertinente e enriquecedor, acrescentar a este rol as definições, de acordo com Magaldi e Neto no livro *Gestão do Amanhã*, que são pressupostos básicos para a liderança do futuro:

Ser orientador do futuro – deve se esforçar na busca de soluções em searas que não configuram se estruturam na previsibilidade.

Pensar grande, ser arrojado, ousado; ter pensamento que promova disrupção no cotidiano e quebre paradigmas;

Ser transformador – promover engajamento da equipe em propósitos comuns, alinhados à visão e missão do negócio.

Ter equilíbrio emocional – manter o controle das emoções diante das ambiguidades e complexidade atual, quando surgem, de forma simultânea, desafios de naturezas diversas e necessidades de assegurar assertividade nas decisões. Lidar com o incerto e imprevisível demanda serenidade e autoconhecimento.

Ter literacia digital – disponibilidade e interesse em conhecer, entender e utilizar novas tecnologias digitais, para construir soluções e agilizar a execução e otimização dos processos.

Diante de tamanho desafio e complexidade, decidimos elaborar um plano, que sirva como um roteiro orientador, e disponibilizá-lo para as empresas que tiverem interesse em estruturar seus programas de desenvolvimento de lideranças visando a sucessão.

Examinando a excelente e viável proposta da ABRAPP, através de seu “Guia de orientação de planejamento de sucessão”, decidimos utilizá-lo como referência, de forma customizada, para elaboração de nossa proposta.

A seguir, apresentaremos nossa proposta de plano para desenvolvimento de lideranças, com os desdobramentos das ações.

Objetivos Gerais do Plano:

- a) Antecipar-se às demandas;
- b) Preparar-se para situações de crise no mercado;
- c) Minimizar riscos de descontinuidade operacional;
- d) Identificar os futuros líderes a serem desenvolvidos, em todos os níveis da estrutura, que irão garantir a perenidade e a continuidade das atividades da organização;
- e) Alinhar o perfil da nova liderança à cultura da organização (valores, missão, visão);
- f) Assegurar que o processo de comunicação do programa seja transparente, objetivo e alcance a todos, nos diferentes níveis da estrutura, no que tange a política e aos critérios definidos para o programa. Além disso, assegurar que o *feedback* ocorra de maneira adequada;
- g) Assegurar a retenção do conhecimento tácito produzido na organização (valor agregado), através do desenvolvimento contínuo da formação e preparação de novos líderes, com a efetiva validação do aprendizado.

Requisitos mínimos para uma empresa implementar um PDL:

- 1) A Alta direção definir como ação estratégica e se tornar *sponsor* do processo;
- 2) A organização estar disposta a promover mudança na cultura;
- 3) Ter serviço/área de gestão de pessoas estruturado com profissional qualificado que responda pelos serviços;
- 4) Ter processos e ferramentas de gestão de pessoas consolidadas: recrutamento e seleção, treinamento, plano de cargos e salários, e avaliação de desempenho.

I – Planejamento do plano

Quando se trata de desenvolver a sucessão de profissionais, sobretudo líderes, o planejamento é essencial para o sucesso do programa, pois o capital humano e intelectual são os maiores valores da organização no processo de sucessão.

- a) Identificar que tipo de liderança será requerida para enfrentar desafios emergentes e futuros;
- b) Estabelecer política para administrar a participação dos profissionais no programa estabelecendo um plano de desenvolvimento que propicie o interesse pelos princípios e objetivos organizacionais; bem como, o alinhamento das competências a serem desenvolvidas com a cultura da organização;
- c) Definir, na política, questões relacionadas à remuneração durante o programa de desenvolvimento.

Apesar da ausência da prática de pagamento de remuneração diferenciada, o profissional participante do programa de sucessão terá como ganho, o desenvolvimento das suas competências técnicas e comportamentais, por meio da participação de treinamentos e ações de desenvolvimento, tornando-o um profissional mais capacitado e competitivo.

Orienta-se que a organização siga as práticas indicadas pelo seu plano de cargos e salários, e esteja em conformidade com os aspectos jurídicos que o tema envolve, conforme orientação de sua assessoria jurídica interna.

- d) Contemplar, a partir da política, os processos de seleção, desenvolvimento, transição e questões operacionais que circundarão o desenvolvimento do programa.

É de grande importância levar em conta o alinhamento desses profissionais com a cultura organizacional da empresa, cuja estrutura precisa permitir o envolvimento da maior parte das áreas e das pessoas, em todos os níveis da hierarquia nesta estrutura.

Em um plano de sucessão de liderança é importante que a Direção esteja atenta quanto ao nível de satisfação do profissional e o seu grau de comprometimento e de aceitação ao que está sendo planejado, principalmente a fim de evitar a perda do profissional para o mercado.

II- Desenvolvimento

- a) Definição de critérios para identificação de funções críticas/posições-chave, de acordo com o direcionamento estratégico, pela alta direção.

Os critérios de seleção devem estar alinhados à estratégia corporativa da empresa, considerando que estes serão definidos a partir dos interesses e expectativas que se esperam alcançar; quando não definirá apenas os cenários futuros e as opções estratégicas, mas os tipos de profissionais requeridos para tal.

Também deve-se considerar na definição das posições, a contribuição, o impacto no negócio, o nível de responsabilidade, de resolução de problemas e impacto no mercado. Também se considera nesse rol as posições com baixo grau de disponibilidade no mercado.

- b) Criação de um comitê (coordenado pelo RH) para validar candidatos indicados; contribuir com a manutenção da cultura de desenvolvimento para sucessão, analisar perfis dos candidatos sob ótica abrangente e multidisciplinar.

Sugestão - Perguntas que podem auxiliar o comitê a identificar os potenciais sucessores para liderança:

- 1) Quais são os profissionais que apresentam competências técnicas e comportamentais acima do exigido para a função?
- 2) Quais são os profissionais que apresentam entregas que ultrapassam as expectativas esperadas?
- 3) Quais profissionais apresentam perfil de liderança?
- 4) Quais profissionais atuam em processos críticos?
- 5) Quais profissionais detêm conhecimentos dos processos da organização, difíceis de serem observados em outros profissionais?
- 6) Verificar se o profissional demonstra:
 - Agilidade de aprendizado - curiosidade e interesse em aprender coisas novas que não estão necessariamente ligadas ao trabalho atual. Capacidade para tirar proveito de situações e oportunidades de aprendizado.

- Abrangência de análise - capacidade de trazer pontos de vista diferentes, mantendo abertura a novas ideias, agregando variáveis não contempladas por outros.
- Compreensão interpessoal - capacidade de ouvir e compreender as percepções e perspectivas dos demais, procurando alinhar os interesses de ambas as partes.
- Maturidade emocional - capacidade de lidar com situações de stress e/ ou pressão e de receber *feedbacks* como uma oportunidade para aprender e crescer.
- Potencial de progressão - capacidade de assumir, no curto prazo (de 1 a 2 anos), uma posição de maior amplitude e responsabilidade.

c) Definição de plano de ação:

- Definir etapas que envolverão o plano (não esquecer de ratificar a não obrigatoriedade de assegurar a efetivação no cargo em determinado prazo), critérios, metodologias, regras e torná-las transparentes para todos os envolvidos
- Elaborar cronograma;
- Elaborar plano de comunicação

É importante assegurar a transparência e a divulgação do processo de desenvolvimento para formação de líderes, possibilitar a sucessão, garantir os resultados previstos e desejados.

- d) Estruturar ferramenta para autoavaliação do candidato – deve contemplar: Objetivos/propósito; expectativas em relação ao cargo pretendido; pontos fortes e fracos para o exercício do cargo, valores; motivações pessoais.
- e) Designar tutoria para o candidato – preparar tutor para monitoramento do processo;
- f) Definir metodologia para o processo de formação – avaliar, monitorar performances, definir objetivos e metas para avaliar resultados;
- g) Definir prioridades de formação, em função das demandas estratégicas ou emergentes.

Sugestão: A empresa poderá adotar como etapa, ainda do processo seletivo, para identificação de potencial candidato: experimentar designá-lo a liderar um projeto pequeno, com ajuda de um tutor; como exemplo - a implementação de uma nova rotina; a extensão de um serviço ou alguma demanda situacional, e utilizar essa experiência para avaliar seu desempenho em posição de liderança.

III – Execução

- a) Elaborar mapa de competências técnicas e comportamentais de cada profissional;

Pode-se utilizar a ferramenta “matriz *nine box*” identificando os profissionais que se destacam, conforme figura abaixo:

Trata-se de uma ferramenta de suporte para gestão de talentos, esta matriz revela os profissionais que precisam ser desenvolvidos e os que estão prontos a suceder. Simplifica e dispõe de forma visual o potencial e desempenho dos profissionais. Cada eixo é dividido em três caixas, avaliando os profissionais em dois parâmetros, seu desempenho atual e seu potencial futuro. A partir do cruzamento entre o potencial e desempenho, cada membro da equipe é colocado em um dos quadrantes. (SOFTWARE AVALIAÇÃO, 2020).

Figura 7. Matriz *nine box*



Fonte: Software Avaliação, 2020.

A figura a seguir mostra ações que devem ser tomadas de acordo com a posição que o avaliado ocupa.

Figura 8. Matriz *nine box* - Ações que devem ser tomadas

Fonte: Software Avaliação, 2020.

- b) Analisar resultados da avaliação de desempenho;
- c) Aplicar questionário de autoavaliação
- d) Submeter questionário de avaliação individual ao gestor do cargo;
- e) Realizar avaliação psicológica;
- f) Aplicar questionário para avaliar nível de conhecimento da posição pretendida/processo – ou incluir essas questões no questionário de autoavaliação.
- g) Elaborar mapa com profissionais selecionados x perfis;
- h) Submeter questionário de avaliação individual ao gestor do cargo;
- i) Elaborar plano de desenvolvimento para os indicados.

Não obstante, deve-se considerar que o contínuo desenvolvimento auxilia na retenção do conhecimento na organização por meio de formação e preparação de substitutos com a devida validação do aprendizado. Não adianta investir em treinamentos excepcionais se não for possível medir o retorno dos conhecimentos obtidos em benefício da empresa.

Estando o processo de formação estruturado, deve-se fornecer ferramentas de desenvolvimento para que o líder sucessor atinja o nível que se espera para o novo cargo.

É importante estabelecer prioridade de treinamento, desenvolvimento e educação para os possíveis líderes sucessores, indicando alternativas de ações de aprendizagem que possibilitem a participação dos profissionais qualificados, visando transformar o conhecimento tácito em explícito, permitindo assim, uma transferência de conhecimento.

A identificação de treinamentos estratégicos e gerenciais, com foco nas competências desejadas, bem como nos aspectos técnicos, auxiliarão o profissional a atingir o nível requerido para o novo cargo.

O objetivo é subsidiar o processo de desenvolvimento profissional, definindo as estratégias de aprendizagem de acordo com as necessidades e aspirações de cada profissional, assim como a sua integração e o seu planejamento às expectativas das organizações.

As principais falhas que podem ocorrer na implantação de planos de sucessão de lideranças, são:

- a) Considerar as pessoas para a sucessão, e não as posições-chave que precisam ter pessoas preparadas, nos âmbitos técnico e comportamental, para atuarem;
- b) Definir os planos de desenvolvimento de lideranças e engavetá-los ao invés de estruturar as condições necessárias para que o plano seja realmente seja concretizado;
- c) Realizar o mapeamento de desenvolvimento de forma parcial e tendenciosa, sem recorrer a especialistas no assunto que poderão utilizar técnicas e ferramentas para validar o processo de forma imparcial e assertiva;
- d) Considerar apenas o histórico do desempenho da pessoa em questão ao invés de considerar o perfil, o potencial e o desempenho;
- e) Não monitorar e não fazer ajustes no plano periodicamente, ou sempre que houver uma alteração na direção estratégica da empresa.

5.2 Análise de viabilidade

Identificamos nesse estudo, várias possibilidades para composição de perfis de lideranças, cuja indicação depende de fatores que vão desde as posições dos cargos na estrutura organizacional, passando, obrigatoriamente, pelo grau de maturidade da cultura, os objetivos estratégicos do

negócio e propósitos da organização. O estudo oferece proposições conceituais que podem contribuir, de acordo com as expectativas e necessidades da organização.

A condição primordial para que uma empresa decida pela adoção de um programa de desenvolvimento de lideranças, é o propósito de assumir uma visão estratégica do negócio e o entendimento do alto grau de impacto dessa força de trabalho, no atual contexto, na viabilização dos processos e no manejo para construção de capital intelectual, que se estrutura e consolida através das pessoas.

Perenizar uma organização e torná-la competitiva, significa assegurar o alinhamento entre as demandas de desempenho do negócio e a adequação dos desempenhos individuais da força de trabalho. O conhecimento tácito produzido pelas pessoas e através delas e a transformação desse em conhecimento explícito (capital intelectual), é um importante e crítico diferencial competitivo.

Uma empresa saudável e sustentável requer equipes engajadas, comprometidas e com as competências necessárias para assegurarem a efetividade dos resultados. Quem gera conhecimento, valor agregado e assegura resultados, são as pessoas, e a forma mais eficaz de garantir isso, é tê-las bem conduzidas, orientadas e estimuladas por líderes bem formados, com competências técnicas e comportamentais bem desenvolvidas, com equilíbrio emocional e uso efetivo da inteligência emocional e habilidades para orquestrarem os desempenhos coletivos, com foco na garantia dos resultados organizacionais e na melhoria contínua deles.

Nenhuma equipe apresenta desempenho de alta performance sem que seja conduzida por líder de alta performance.

Diante disso, uma decisão estratégica de formar e desenvolver seu corpo de liderança, pressupõe disponibilidade para investir e valorizar o capital intelectual e a gestão do conhecimento na organização, através do investimento em pessoas.

Dessa forma, a empresa que decidir pela implementação de um programa de desenvolvimento de lideranças para criar robustez organizacional e enfrentamento de novas demandas do mercado e de concorrentes cada vez mais vultuosos e bem preparados, deverá examinar seu contexto atual, identificar seus *gaps* e investir em soluções ágeis, ferramentas e práticas adequadas para esse fim, que configuram requisitos necessários para suportar a complexidade que envolve esse processo.

Este trabalho oferece as bases conceituais, a contextualização do tema em relação aos cenários futuros e guia orientador para dimensionamento, preparação e viabilização de implementação de um PDL.

Cabe-nos reiterar que sem a revisão na cultura (conjunto de crenças, valores, saberes, paradigmas...), políticas e práticas, esse processo não logrará sucesso.

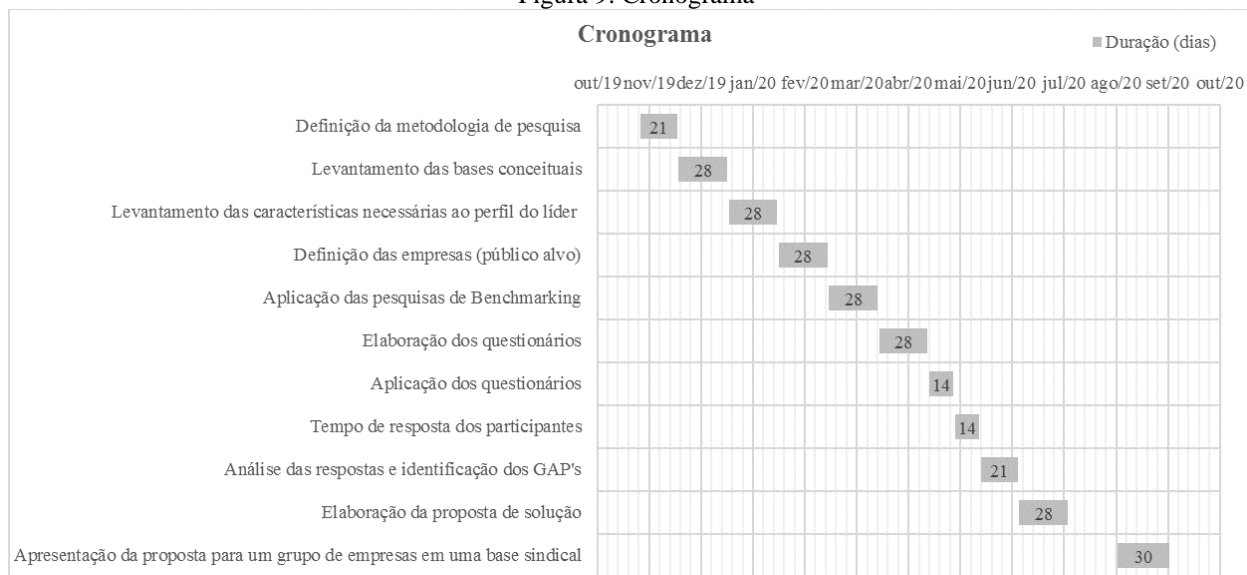
Implementar um PDL envolve uma jornada ousada, corajosa e de rupturas, que demanda firmeza de propósitos, transparência nas ações, continuidade e resiliência frente as dificuldades, que se apresentarão, com certeza. Porém, em contrapartida, uma vez bem consolidado, promoverá ganhos tangíveis e intangíveis, potencializará os pontos fortes da organização, fortalecerá os pontos frágeis, para que possa aproveitar as oportunidades, identificar novas e mitigar as ameaças.

Ações para continuidade do projeto:

- 1) Apresentar a proposta para o sindicato das empresas de transporte de passageiros de Nova Iguaçu – TransÔnibus, que tem sua base sindical composta por 10 municípios da região metropolitana do Rio de Janeiro e 30 empresas associadas;
- 2) Propor ao sindicato que apresentemos o projeto para os empresários e gestores de RH das empresas associadas, com o objetivo de sensibilizá-los para adoção do projeto;
- 3) Identificar, entre os associados, uma empresa com condições de ser o “piloto” do projeto;
- 4) Acompanhar o desenvolvimento e a implementação;
- 5) Validar a viabilidade de implementação proposta;
- 6) Disponibilizar o projeto para outras instituições interessadas.

5.3 Cronograma

Figura 9. Cronograma



Fonte: Autores do projeto aplicativo

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O ambiente corporativo vive um dos momentos mais desafiadores e transformadores da história mundial, desde a revolução industrial.

São muitos os desafios enfrentados por empresas de diferentes segmentos econômicos, para se manterem competitivas no mercado. O ritmo das transformações é rápido e a complexidade dos desafios é crescente.

Além do enfrentamento da concorrência, as empresas precisam, de forma otimizada, proativa e inovadora, se adaptarem aos novos cenários econômicos, exigências legais e regulamentares e, principalmente, aos novos comportamentos e demandas dos consumidores; que se modificam influenciados, principalmente, pela evolução tecnológica e a demanda por comodidades através de ambientes digitais. Sofrem os impactos dos diferentes valores e expectativas das novas gerações; tanto como consumidores, quanto como profissionais que se inserem no mercado de trabalho.

Esse atual ambiente de negócio é caracterizado pela demanda por contínuo e ágil compartilhamento de conhecimentos, informações e de uma interação sinérgica entre os processos produtivos; o que demanda uma liderança com visão holística do negócio.

Nesse contexto, um programa para formação e desenvolvimento de lideranças se apresenta como uma estratégia que pode gerar soluções para muitos desafios. Ele propicia o aproveitamento do potencial de seus talentos e incentiva-os a aceitar novos desafios. Possibilita o fortalecimento da força de trabalho como um valor estratégico para a organização e passa a mensagem de que acredita no potencial de trabalho dos funcionários e adquirir novas responsabilidades; além de ajudar a empresa a criar um ambiente colaborativo e estimular o compartilhamento de conhecimentos.

As demandas para a nova liderança nesse novo contexto passam, obrigatoriamente, por quebras de paradigmas e rupturas de velhas práticas de gestão. As empresas precisam de líderes que tenham comportamento proativo frente às mudanças e ameaças; principalmente as oriundas do cenário onde a disruptura e a digitalização estão redefinindo a economia global.

Apesar de todos os fatores relatados acima, pesquisas e estudos apontam para uma realidade em que muitas empresas, principalmente as de origem familiar, ainda são refratárias a essa proposta

e concepção. Alguns até entendem a importância, mas os modelos mentais e paradigmas que predominam em suas culturas, enfraquecem a argumentação e dificultam a tomada de ação.

Diante desse contexto, identificamos um dilema que permeia o ambiente organizacional das empresas de transporte rodoviário de passageiros – empresas de origem prioritariamente familiar, com estrutura organizacional verticalizada com práticas de gestão tradicionais e ainda muito baseada em práticas de gestão de pessoas pouco estruturadas e sistêmicas.

As pesquisas e o *benchmarking* que realizamos em empresas do segmento, ratificaram nossa percepção da carência de iniciativas estruturadas que viabilizem o estabelecimento de práticas para identificação, formação, desenvolvimento e aplicação da força de trabalho que as compõem.

Dessa forma, mensuramos o padrão atual adotado para a sucessão de lideranças e a iminente necessidade de mudança. Compreendendo a situação econômica/financeira do setor, optamos por uma tratativa que demandasse baixos investimentos, porém com o difícil e desafiador propósito de provocar uma mudança cultural nas organizações que se dispusessem a implementar um plano para desenvolvimento de líderes.

Estruturando-se em eixos de conhecimentos multidisciplinares, que variam de acordo com o segmento da organização, neste caso, o transporte coletivo de passageiros, os eixos deste plano convergem no desafio da formação de líderes sucessores, quando o eleito adquire capacidades analíticas, comportamentais, visão de contexto político-institucional, ferramentas de gestão e habilidades para elaborar sua trajetória, se tornando apto para a atuar na liderança integrada de negócios corporativos, visando à maximização de resultados e agregar valor para o cliente final, garantindo assim, sucesso profissional de longo prazo e a perenidade da organização.

Este plano de desenvolvimento de liderança traz o entendimento de que, para uma liderança eficaz, mais do que respostas lógicas, domínio de informação e controle, é preciso capacidade de difusão do conhecimento, flexibilidade, visão sistêmica, confiança e o estabelecimento de redes de relacionamentos para o desenvolvimento de outras competências, que passam a configurar uma liderança entendida como um processo, uma competência coletiva, uma construção de sentidos tecidos no próprio contexto organizacional.

Como proposta, apresentamos um plano, que pretende ser um “guia orientador” para que as empresas interessadas possam desenvolver, de maneira estruturada, seus programas para desenvolvimento de seus líderes, considerando os requisitos fundamentais para tal, organizando de

forma estruturada as etapas para construção, esclarecendo as principais dificuldades do processo e apontando ações para mitigar possíveis falhas que levariam ao insucesso do programa. Também elencamos um rol de competências demandadas pelo novo contexto corporativo, fruto de extenso e consistente estudo de autores especialistas no tema e de análises das tendências do mercado.

Esperamos que essa proposta possa nortear um caminho seguro, possível e viável e alcance as organizações, que em processo de adequação organizacional, se deparam com a dificuldade de formar líderes para substituições emergentes, encontrarem soluções para aquisição e desenvolvimento de competências críticas para o negócio e, principalmente, para manter a gestão do conhecimento produzidos e construídos nelas.

7 REFERÊNCIAS

ABRAPP. **Guia de orientação de planejamento de sucessão:** continuidade das atividades. 1. ed. São Paulo: 2017. Disponível em: <http://www.abrapp.org.br/GuiasManuais/guia_sucessao.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2020.

ARRUDA, A. M. F.; Chrisóstomo, E.; Sárvia, S. R. **A importância da liderança nas organizações.** Revista Razão Contábil & Finanças, v. 01, p. 1-15, 2010.

AWAD, Elias. **Sucessão:** Decisiva e necessária. São Paulo: Novo Século, 2019.

BECKER, Ramiro. **Empresas familiares:** Planejamento e sucessão empresarial. Rio de Janeiro: Bonecker, 2019.

BENEVIDES, V. L. de A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros.** Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, 2010. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8000/VITOR%20LUCIANO%20A.%20BENEVIDES.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2020.

BERNHOEFT, Renato. **Governança na empresa familiar.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BRANDÃO, Luciana. **Desenvolvimento de lideranças:** um relato de experiência em uma empresa de prestação de serviços. Monografia apresentada como exigência parcial do curso de especialização em Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional, 2016. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/147038/000998107.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 jan. 2020.

CANDIDO, Felipe Matheus Diniz. **O Novo Papel da Liderança nas Organizações.** Rio de Janeiro: Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis Campus “José Santili Sobrinho”, 2014. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1111391111.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2019.

CARVALHO, R. B. de. **Aplicações de softwares de gestão do conhecimento:** tipologia e usos. Dissertação apresentada como exigência parcial do curso de Mestrado em Ciência da Informação. Belo Horizonte: UFMG, 2000. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/LHLS-69XQRP/1/mestrado___rodrigo_baroni_de_carvalho.pdf>. Acesso em 14 jul. 2020.

CAVALCANTI, Adriana O. et al. **Liderança:** a construção de modelo que contribua para a melhoria do desempenho operacional em empresas do setor de transporte urbano de passageiros. Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Especialização em Gestão de Negócios, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.itl.org.br/jspui/bitstream/123456789/283/1/Lideran%c3%a7a%20%20a%20constru%c3%a7%c3%a3o%20de%20um%20modelo%20que%20contribua%20para%20a%20melhoria%20do%20desempenho%20operacional%20em%20empresas.pdf>>. Acesso em: 26 mai. 2020.

CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. **Pipeline de liderança: O desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COELHO, Jose G. **Processo Sucessório: Um estudo de caso na Votorantim Metais**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Nove de Julho, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração. São Paulo, 2005.

COVEY, Stephen M. R. **A velocidade da confiança: o elemento que faz toda a diferença**. Tradução de Tom Venetianer. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

DI STÉFANO, Rhandy. **O Líder–Coach: líderes criando líderes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

ENDEAVOR; SEBRAE. **Plano de Carreira: como alinhar os objetivos da empresa com as expectativas dos seus funcionários**, 2017. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/pessoas/plano-de-carreira>>. Acesso em: 09 jan. 2020.

ERCICO, J.; CASAGRANDE, F.; SANTOS, P. P. **A importância no desenvolvimento de líderes pelos gestores no âmbito organizacional**. Tecnológica Revista Científica. V.5, n.2, 2016. ISSN 2358-9221. Disponível em: <<https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/147/138>>. Acesso em: 03 jan. 2020.

ESTENDER, A. C.; BOCK, C. P.; MARQUES, E. S.; SILVA, L. O.; NERY, S. **A Importância do Desenvolvimento da Liderança**. SEGET - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2013. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/651889.pdf>>. Acesso em: 08 jul. 2020.

FACCIOLI, Cintya. **Teorias de Liderança**. 2008. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/teorias-de-lideranca>>. Acesso em: 18 dez. 2019.

FERNANDES, L. A.; GOMES, J. M. M. **Relatórios de Pesquisa nas Ciências Sociais: Características e Modalidades de Investigação**. ConTexto, Porto Alegre, v. 3, n. 4, 1º semestre 2003. Disponível em: <<https://www.seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/11638/6840>>. Acesso em: 30 mai. 2020.

GASPAR, D. J.; PORTÁSIO, R. M. **Liderança e Coaching: Desenvolvendo pessoas, recriando organizações**. Revista de Ciências Gerenciais. Vol. XIII. N. 18, 2009. Disponível em: <<http://www.unianhanguera.edu.br>>. Acesso em: 03 jan. 2020.

GERHARDT, Tatiana E.; SILVEIRA, Denise T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas e Pesquisa Social**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 30 mai. 2020.

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

GUEIROS, M. M. B.; OLIVEIRA, L. M. B. **Sucessão Familiar: Prática em Empresa de Transporte - uma Visão dos Dirigentes**. ANPAD, 2000. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2000-org-906.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2020.

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

JORNAL ESTADO DE S. PAULO. **Quais lições podemos aprender com a quarentena: algumas reflexões para repensar a mobilidade pós-pandemia**. São Paulo, abr. 2020. Disponível em: <<https://mobilidade.estadao.com.br/mobilidade-para-que/quais-licoes-podemos-aprender-com-a-quarentena>>. Acesso em: 14 jul. 2020.

JUNG, C. F. **Metodologia Científica: Ênfase em Pesquisa Tecnológica**. 2003. Disponível em: <<http://www.mecanica.ufrgs.br/promec/alunos/download/metodolo.pdf>>. Acesso em: 30 mai. 2020.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O Desafio da Liderança**. 7. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LATAM Airlines Group. **Relatório anual 2016**. 2017. Disponível em: <<http://memoria2016.marketinglatam.net/nuestra-empresa/personas/?lang=pt-br>>. Acesso em: 26 mai. 2020.

LIMA, G. S.; CARVALHO NETO, A. M. **Uma Leitura da Evolução das Teorias Sobre Liderança À Luz da Teoria da Estruturação de Guiddens**. In: EnGPR - Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD, 2011, João Pessoa: EnGPR/ANPAD, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR227.pdf>>. Acesso em: 09 jan. 2020.

MACEDO, José Ferreira de. **Sucessão na empresa familiar: Teoria e prática**. São Paulo: Nobel, 2009.

MAGALDI, Sandro; NETO, José. Salibi. **Gestão do amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª Revolução Industrial**. São Paulo: Gente, 2018.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2019.

MAPA, Avaliação de Pessoas. **A importância do plano de carreira para empresas e colaboradores**. Disponível em: <<https://avaliacaodepessoas.com.br/competencias/a-importancia-do-plano-de-carreira-para-empresas-e-colaboradores>>. Acesso em: 13 jan. 2020.

MELO, Ísis. S. de B. O. **Desenvolvimento da Liderança e a Percepção do Profissional de RH de uma Empresa da Área da Saúde**. Projeto de monografia apresentado ao curso de gestão de pessoas do programa de pós-graduação em administração da Faculdade e Economia, Administração, 2009. Disponível em: <<http://bdm.unb.br/handle/10483/1504>>. Acesso em: 10 jan. 2020.

MIGUELES, Carmen; ZANINI, Marco Tulio. **Liderança baseada em valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009. v. 1. 200p.

NTU. **Os grandes números da mobilidade urbana: cenário nacional**. Dados do transporte público por ônibus. 2020. Disponível em: <<http://www.ntu.org.br/novo/areasinternas.aspx?idarea=7#>>. Acesso em: 16 mar. 2020.

NUNES, S. C. **O desenvolvimento da liderança sob a perspectiva da abordagem baseada em competências: Considerações Preliminares**. XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR2279.pdf>>. Acesso em 04 jan. 2020.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa: Abordagem teórico-prática**. 13. ed. São Paulo: PAPIRUS, 2007.

PARREIRA, C. A. **Formando equipes vencedoras: Lições de liderança e motivação: do esporte aos negócios** (Carlos Alberto Parreira em depoimento a Ricardo Gonzales). Rio de Janeiro: Bestseller, 2006.

PEDRUZZI, Nubiana L. et al. **Liderança: Evolução Das Suas Principais Abordagens Teóricas**. In: X Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2014, Niterói - Rio de Janeiro: CNEG - UFFRJ, 2014. v. v. 1. p. 1-13. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0282_0.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2019.

PEREIRA, Vicente P. B. **Avaliação da política de transporte público no Rio de Janeiro: causas e consequências do modelo privado no transporte por ônibus**. Rio de Janeiro: PUC Rio, 1984.

PORTER, M. E. A. **Vantagem Competitiva das Nações**. Tradução por Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Rio Grande do Sul: Freevale, 2013.

RAMOS, Fábio Pestana. **Liderança e inteligência emocional no contexto da gestão de pessoas: um estudo de caso através do filme 'Mestre dos Mares'**. Revista de Ciências Gerenciais, v. 14, p. 49-65, 2010.

REVISTA EXAME. **Os cuidados ao exercer a liderança em uma empresa familiar**. São Paulo, out. 2015. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/os-cuidados-ao-exercer-a-lideranca-em-uma-empresa-familiar>>. Acesso em: 18 dez. 2019.

REVISTA MELHOR GESTÃO DE PESSOAS - ABRH. **O que impacta no desenvolvimento deles**. 2018. Disponível em: <<https://revistamelhor.com.br/o-que-impacta-no-desenvolvimento-deles>>. Acesso em: 14 jul. 2020.

RIBEIRO, Humberto Moura. **Profissionalização e sucessão em empresas familiares**. 1. ed. São Paulo: AGBOOKS, 2013.

ROCHA, Diogo; CAVALCANTE, C. E.; SOUZA, Washington José de. **Estilos de liderança: um estudo em uma organização militar**. Revista de Administração da UNIMEP, v. 8, p. 256, 2010.

SANHUDO, N. F. **Liderança em Enfermagem**. Minas Gerais: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2020. Disponível em: <<https://www.ufjf.br/admenf/files/2020/03/Aula-3-Aula-de-lideranca-C3%A7a.pdf>>. Acesso em 14 jul de 2020.

SEBRAE Nacional. **Empresas familiares: resolvendo conflitos com soluções eficientes**. Brasília, set. 2019. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/como-resolver-conflitos-em-empresas-familiares,48e7b08847c9a510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 15 dez. 2019.

SOFTWARE AVALIAÇÃO. **Nine box: guia completo da matriz de desempenho e potencial**. Disponível em: <<https://blog.softwareavaliacao.com.br/matriz-nine-box-como-aplicar-com-a-avaliacao-de-desempenho>>. Acesso em: 15 jul. 2020.

SÓLIDES, RH. **Plano de carreira nas empresas: entenda a importância**. 2020. Disponível em: <<https://blog.solides.com.br/plano-de-carreira-nas-empresas-entenda-a-importancia>>. Acesso em 13 jan. 2020.

VIEIRA, A. V. **As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing**. Rev. FAE, Curitiba, v.5, n.1, p.61-70, 2002. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/449/344>>. Acesso em: 30 mai. 2020.

VOTORANTIM. **Modelo de gestão**. 2020. Disponível em: <<https://www.votorantim.com.br/modelo-de-gestao>>. Acesso em: 30 ago. 2020.

YAMASHITA, Adriana. **Práticas para o Desenvolvimento de Lideranças: estudo de caso em uma Multinacional Brasileira**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/8372/1/PG_DAENP_2017_2_26.pdf>. Acesso em: 09 jan. 2020.

ZANELLI, José Carlos ; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: ARTMED, 2014.

8 APÊNDICES E ANEXOS

8.1 Resultados dos questionários aplicados nas empresas

Com base nas pesquisas bibliográficas desse trabalho, o grupo elaborou dois questionários que auxiliarão no levantamento das características das empresas e dos possíveis *gaps* de liderança. Por serem baseados nas pesquisas bibliográficas, a aplicação dos questionários não ficará restrita às empresas objeto do estudo.

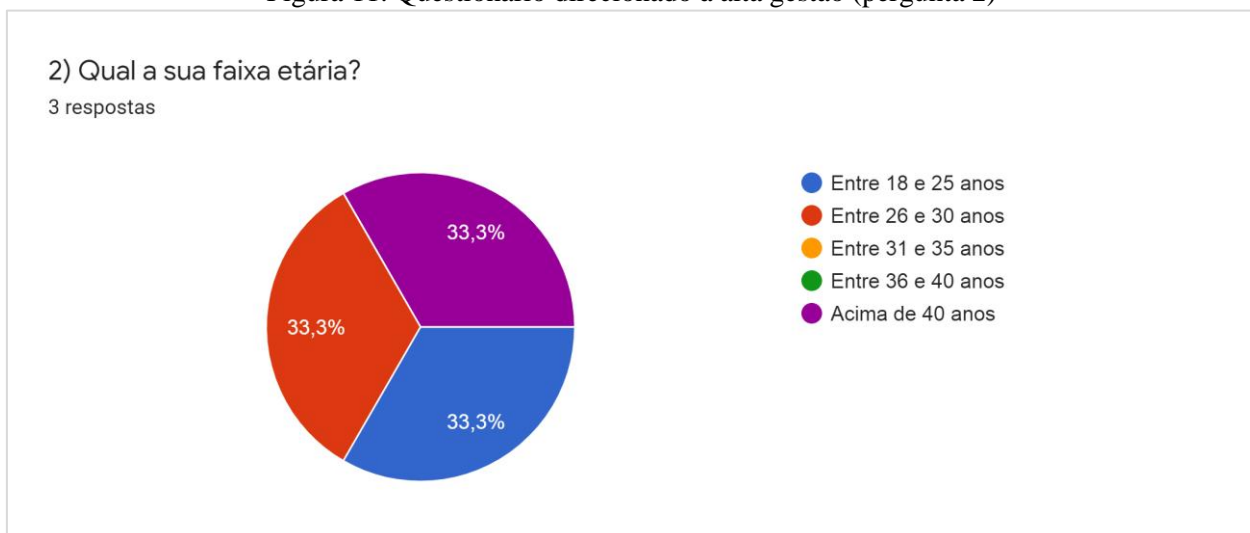
O primeiro questionário foi elaborado e destinado à alta gestão. Ao todo, um Diretor Geral da Linave Transportes e dois Assessores da Direção do Grupo JAL participaram da amostra da pesquisa, conforme a figura 10.

Figura 10. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 1)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

Figura 11. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 2)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

Na entrevista foi possível observar que, 66,7% dos entrevistados têm até 30 anos de idade, conforme a figura 11.

Figura 12. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 3)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

Também foi possível observar que, 66,7% dos entrevistados têm até cinco anos de permanência na empresa em que trabalha, conforme a figura 12.

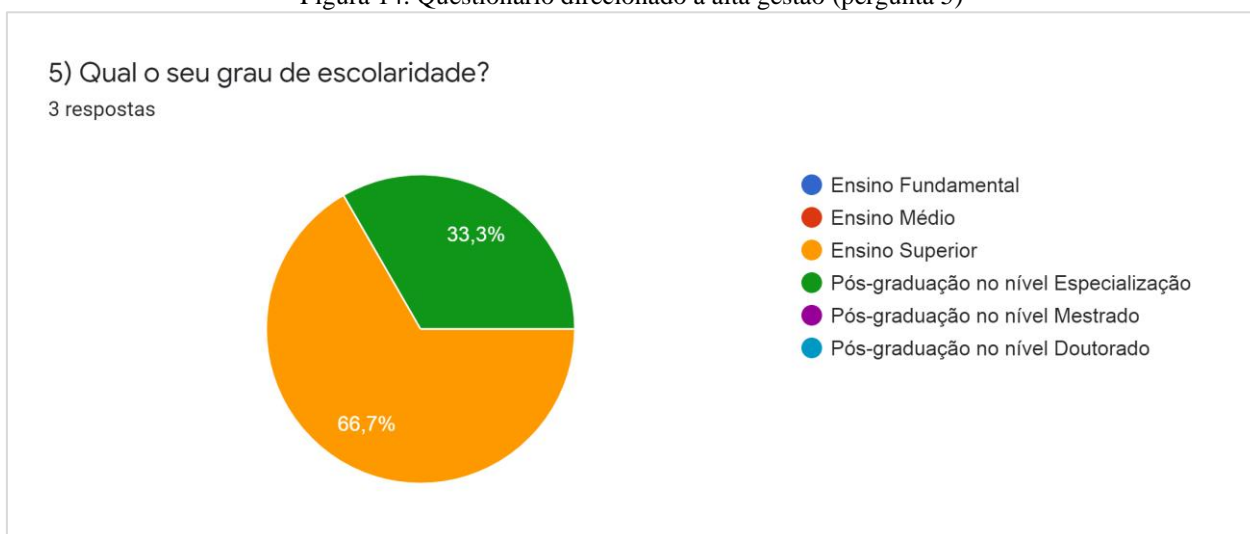
Figura 13. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 4)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

66,7% dos entrevistados ocupam a posição de Assessores da Direção, conforme a figura 13.

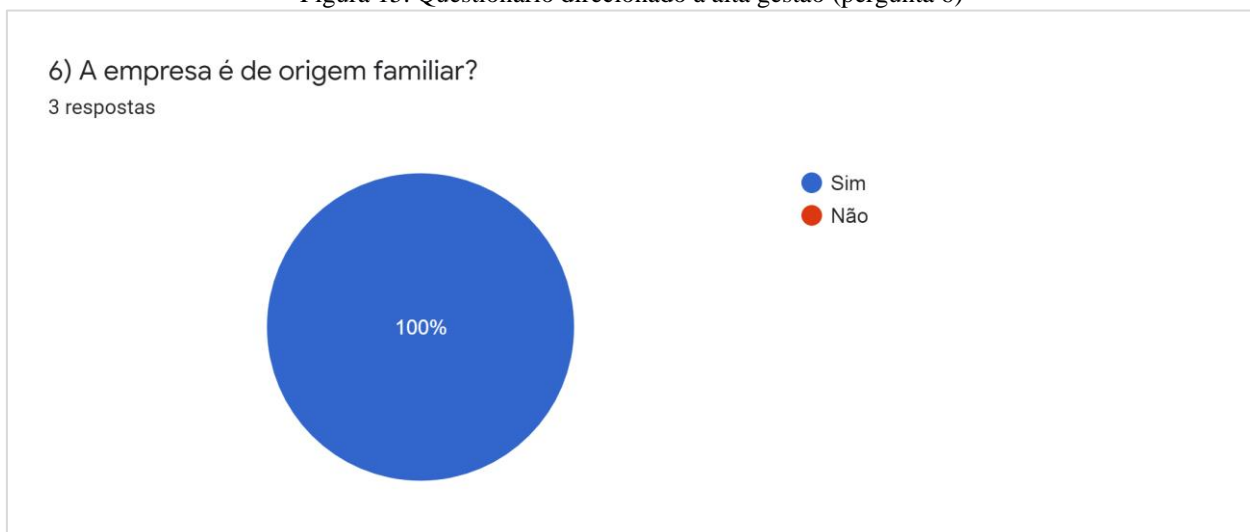
Figura 14. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 5)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

A maioria dos entrevistados possui o Ensino Superior, conforme a figura 14.

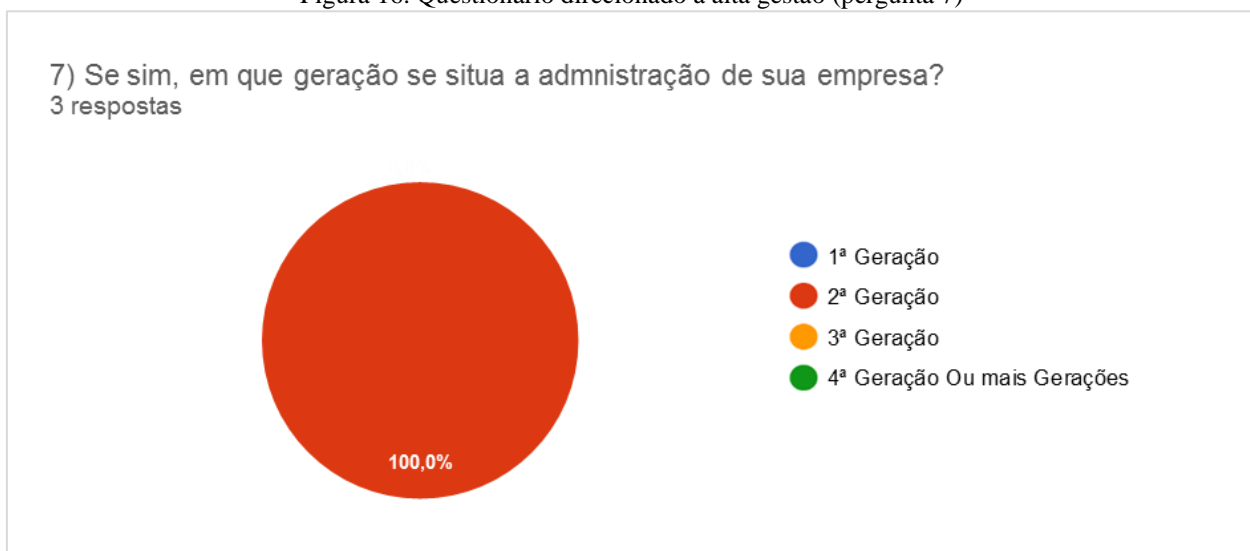
Figura 15. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 6)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

Todas as empresas que participaram da amostra têm origem familiar, conforme a figura 15.

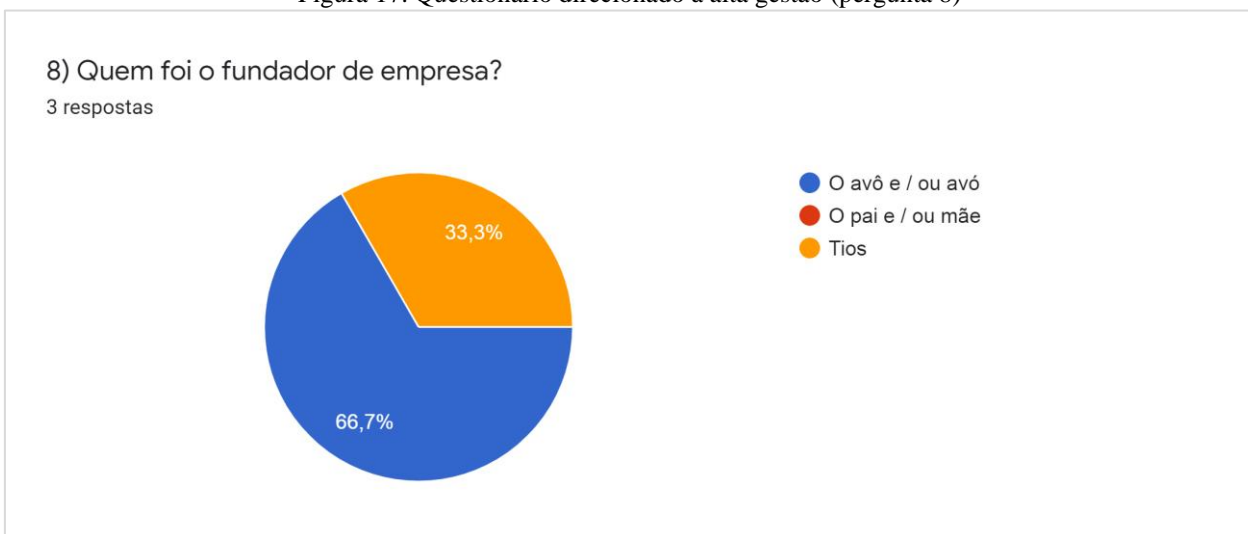
Figura 16. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 7)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

A administração de todas as empresas está situada na 2ª geração, conforme a figura 16.

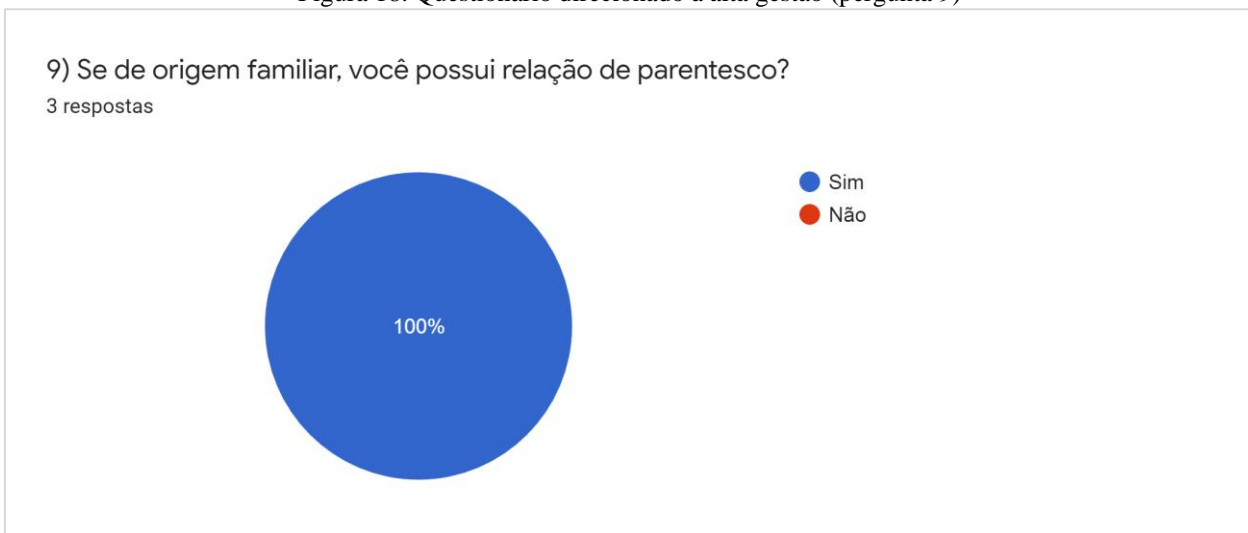
Figura 17. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 8)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

O avô e ou avó fundaram a maioria das empresas entrevistadas, conforme a figura 17.

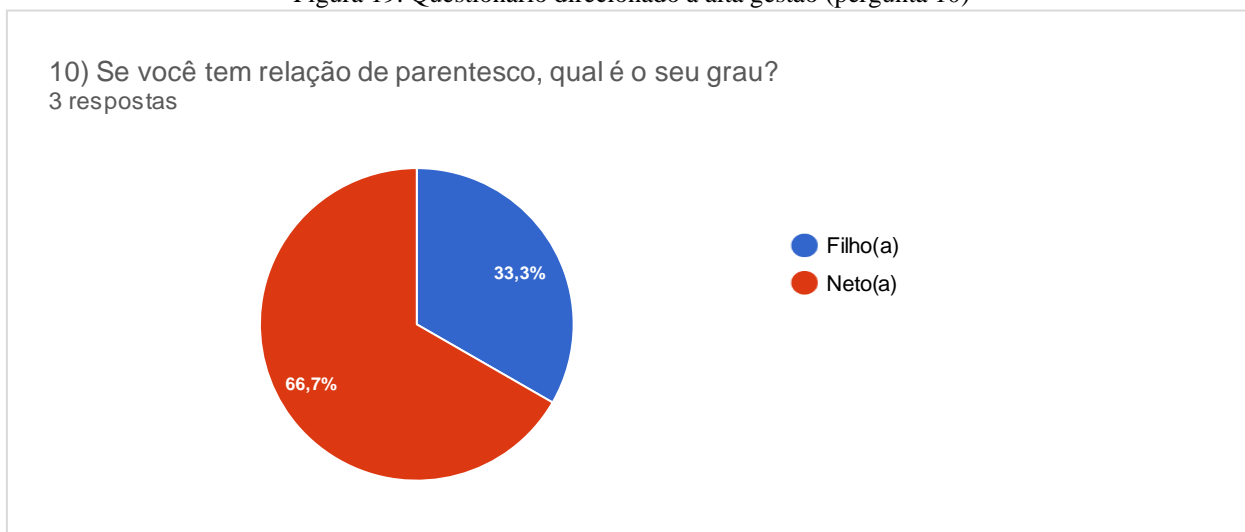
Figura 18. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 9)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

Todos os entrevistados possuem relação de parentesco com o(s) fundador(es) da empresa, conforme a figura 18.

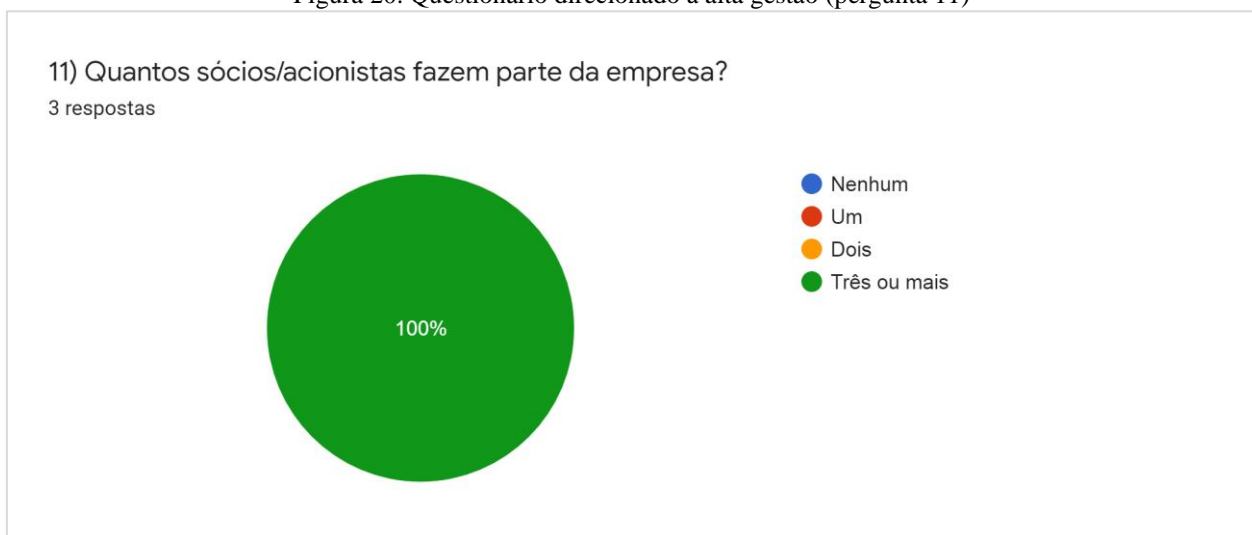
Figura 19. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 10)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

A maioria dos entrevistados é neto(a) do(s) fundador(es) da empresa, conforme a figura 19.

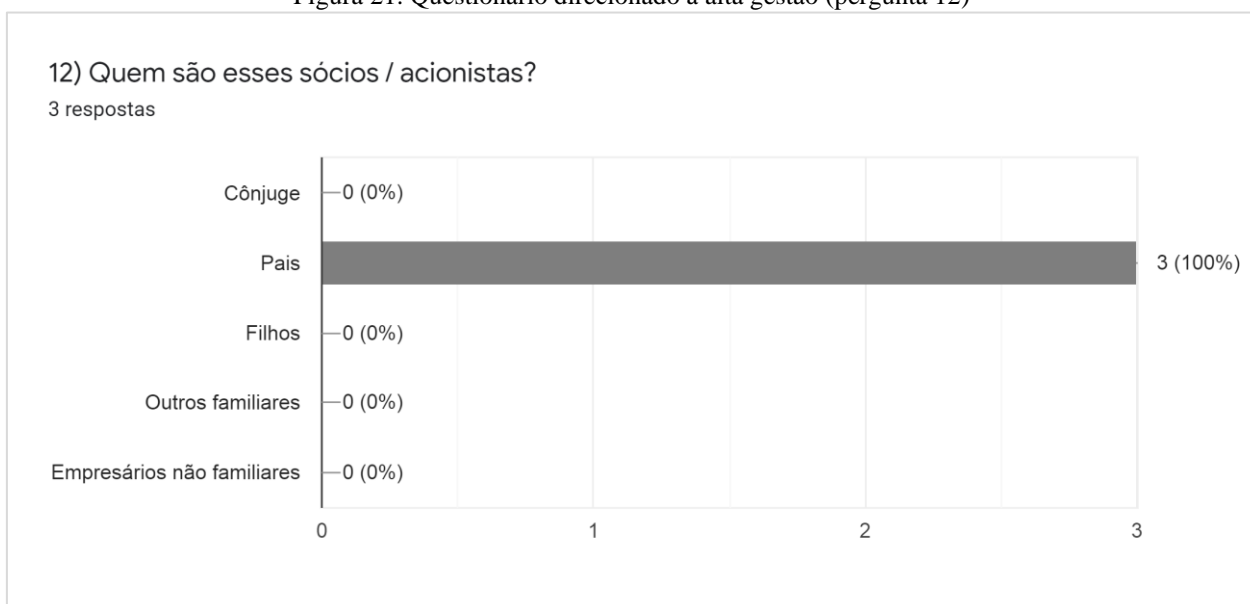
Figura 20. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 11)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

Todas as empresas entrevistadas têm três ou mais sócios fazendo parte da empresa, conforme a figura 20.

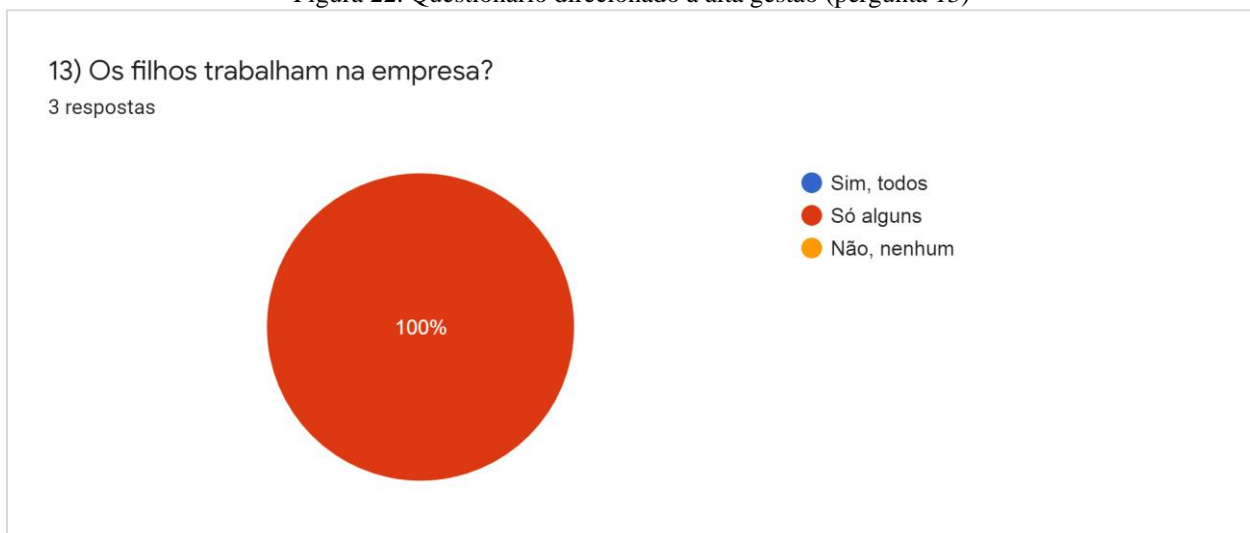
Figura 21. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 12)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

Os pais são os sócios/acionistas de todas as empresas entrevistadas, conforme a figura 21.

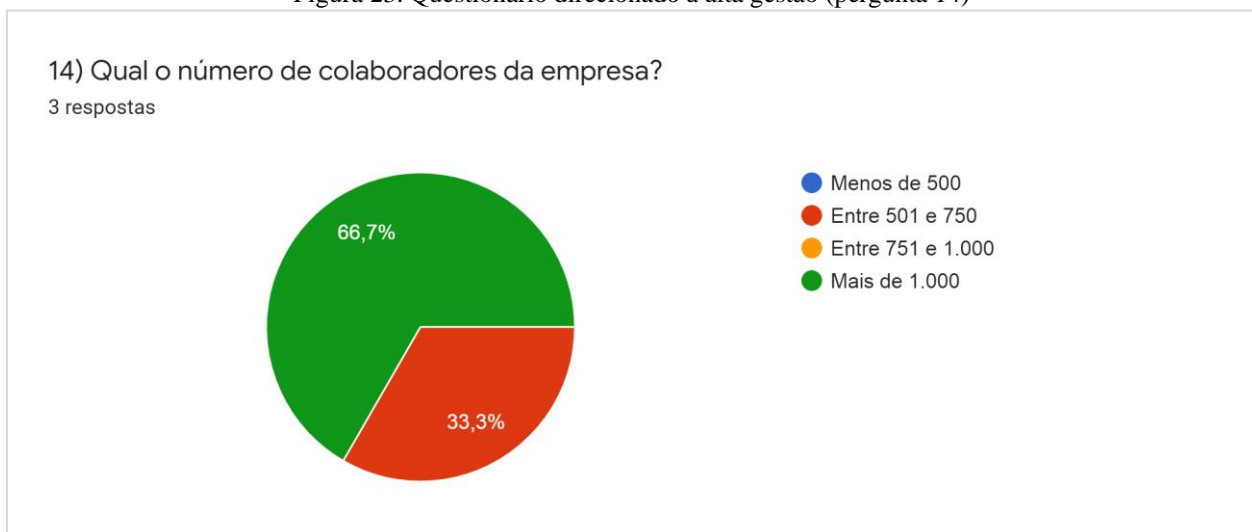
Figura 22. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 13)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

Em todas as entrevistadas, somente alguns filhos trabalham nas empresas, conforme a figura 22.

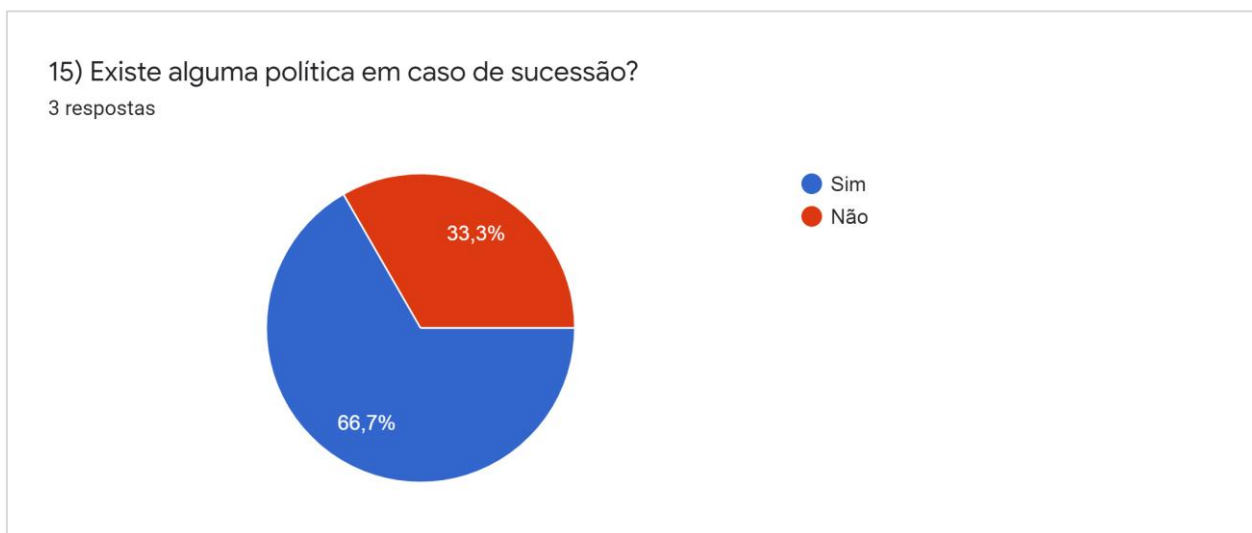
Figura 23. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 14)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

A maioria das empresas entrevistadas têm mais de mil funcionários, conforme a figura 23.

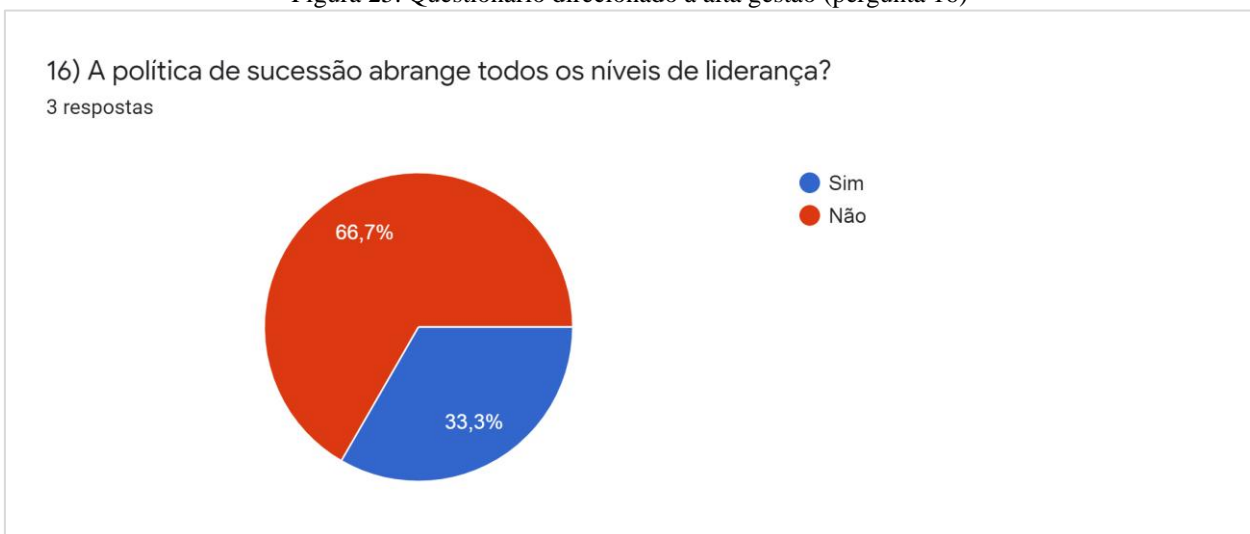
Figura 24. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 15)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

Existe política de sucessão em 66,7% das empresas entrevistadas, conforme a figura 24.

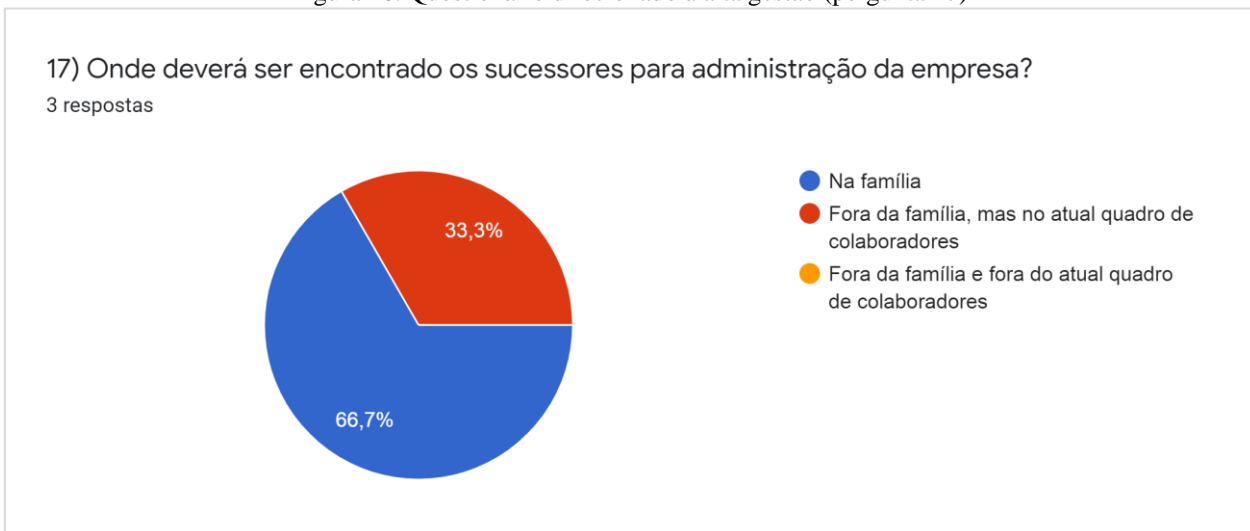
Figura 25. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 16)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

A política de sucessão não abrange todos os níveis de liderança em 66,7% das empresas entrevistadas, conforme a figura 25.

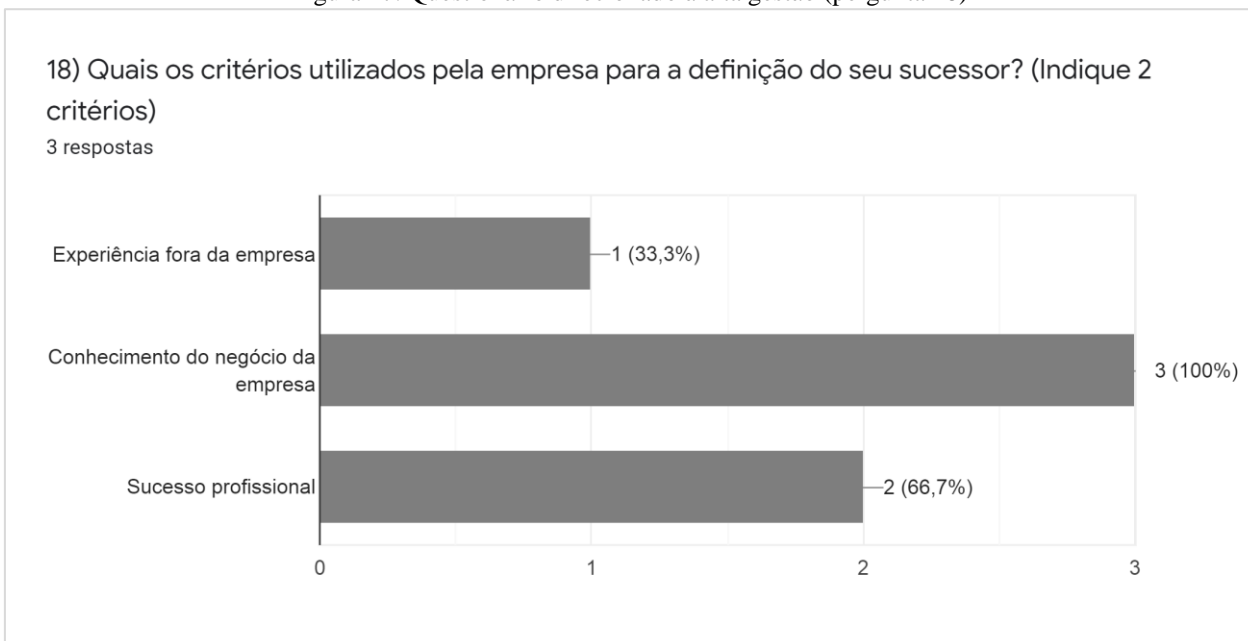
Figura 26. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 17)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

66,7% dos entrevistados acreditam que os sucessores para administração da empresa devem ser encontrados na família, conforme a figura 26.

Figura 27. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 18)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

Todos os entrevistados acreditam que o conhecimento do negócio da empresa é o principal critério utilizado na definição do sucessor, conforme a figura 27.

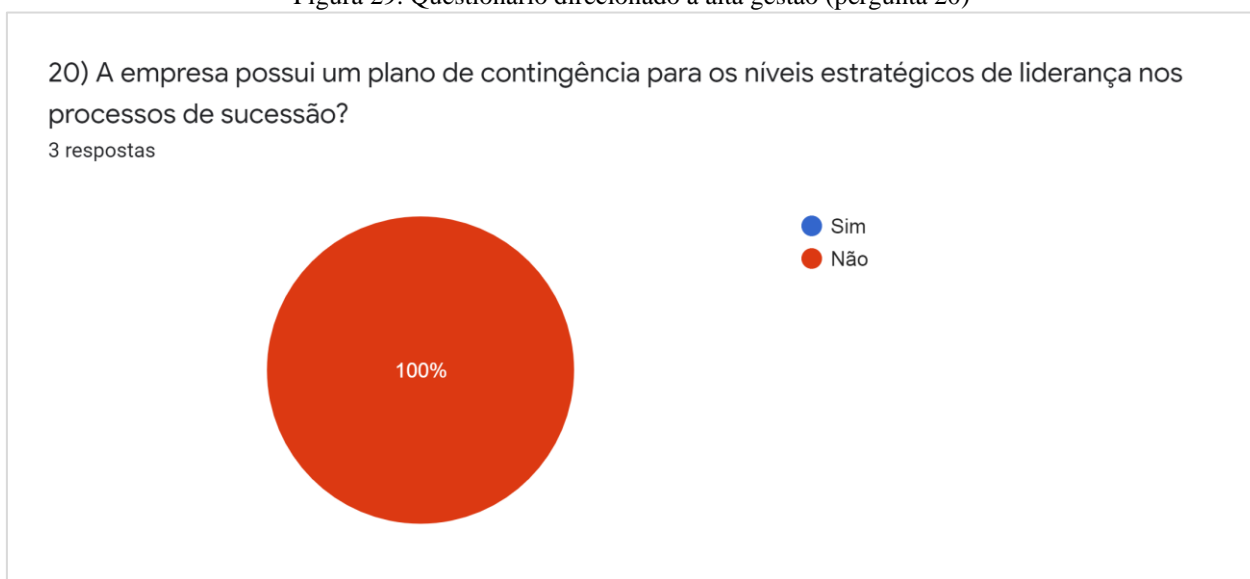
Figura 28. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 19)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

Todos os entrevistados acreditam que a área de maior importância na definição do plano sucessório é a de administração/financeiro, conforme a figura 28.

Figura 29. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 20)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

Nenhuma das empresas entrevistadas possui um plano de contingência para os níveis estratégicos de liderança nos processos de sucessão, conforme a figura 29.

Figura 30. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 21)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

Nenhuma das empresas entrevistadas acredita que o processo de sucessão possa comprometer a viabilidade do negócio, conforme a figura 30.

Figura 31. Questionário direcionado à alta gestão (pergunta 22)

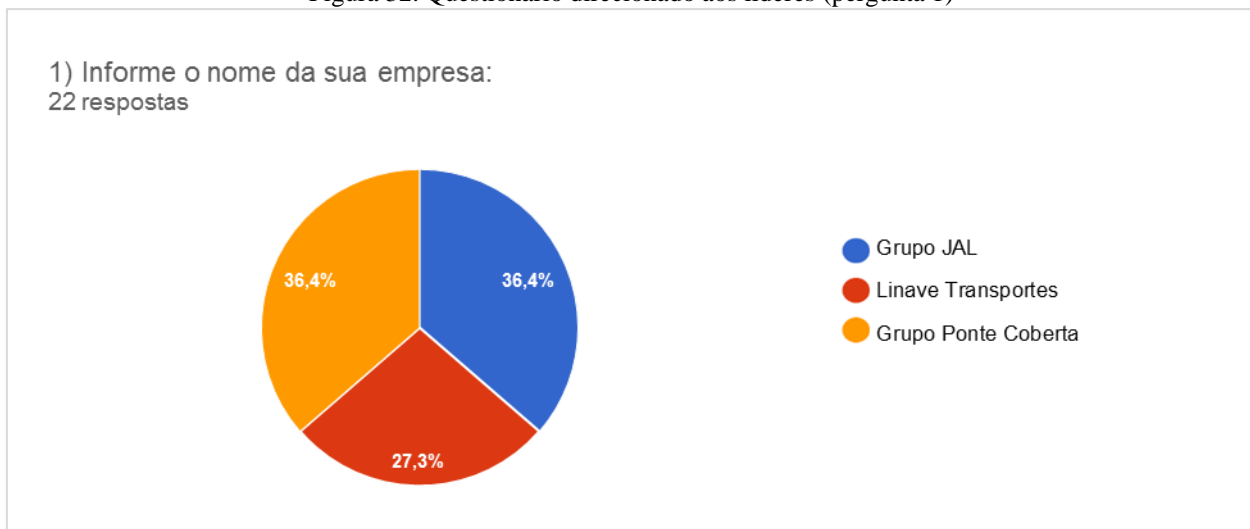


Fonte: Autores do projeto aplicativo

Todos os entrevistados acham importante o sentimento de confiança por parte dos colaboradores no processo de sucessão, conforme a figura 31.

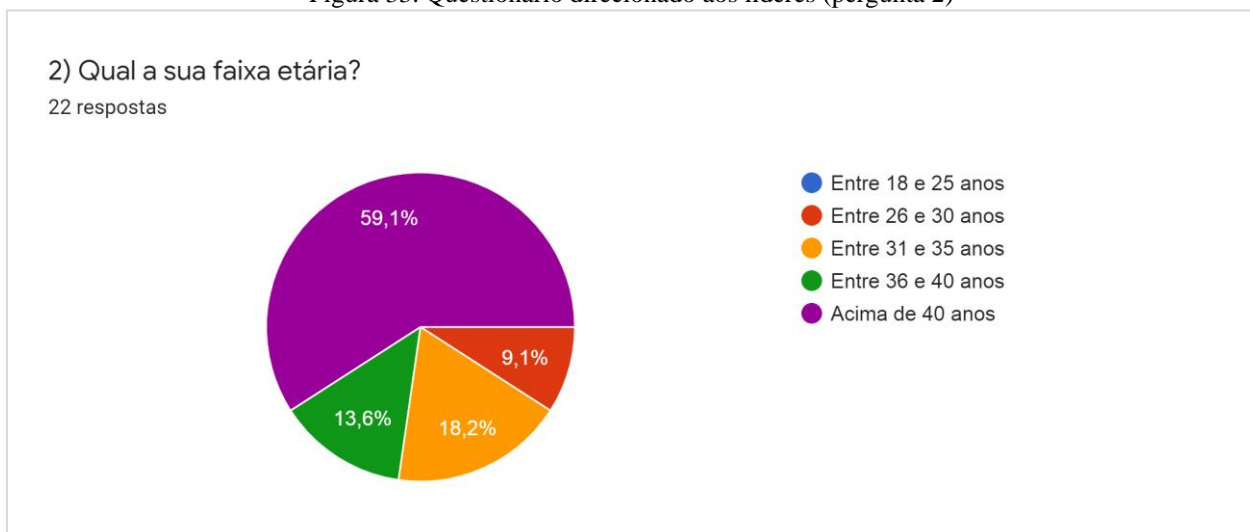
O segundo questionário foi elaborado e destinado aos líderes. Ao todo, oito Gestores do Grupo JAL, seis Gestores da Linave Transportes e oito Gestores do Grupo Ponte Coberta participaram da amostra da pesquisa, conforme a figura 32.

Figura 32. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 1)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

Figura 33. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 2)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

Na entrevista foi possível observar que, a maioria dos líderes tem acima de 40 anos de idade, conforme a figura 33.

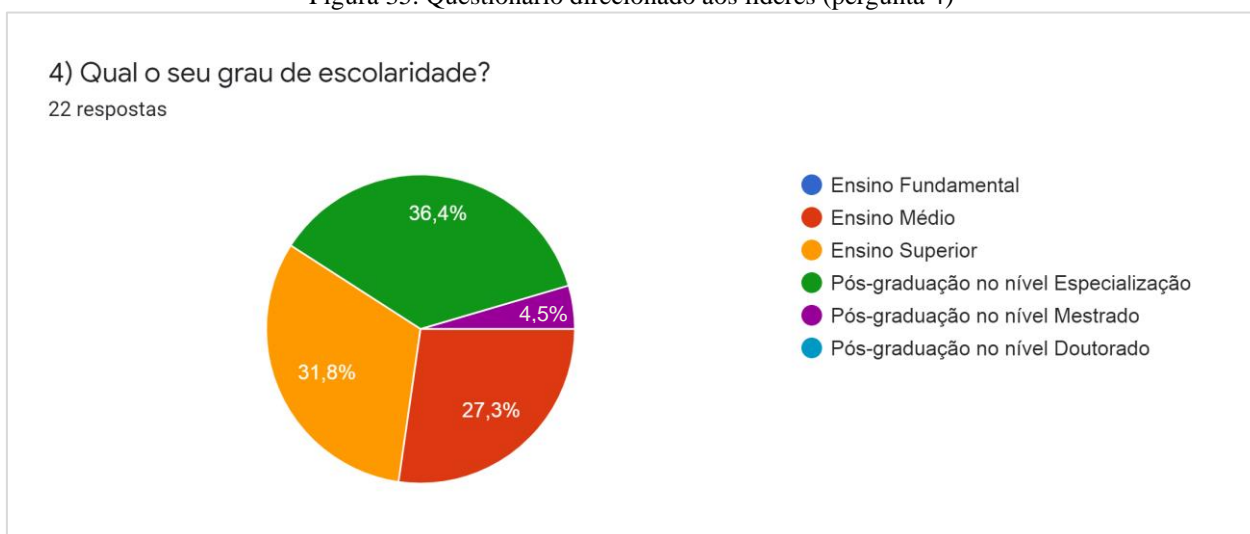
Figura 34. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 3)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

Também foi possível observar que, 54,6% dos líderes têm mais de dez anos de permanência na empresa em que trabalha, conforme a figura 34.

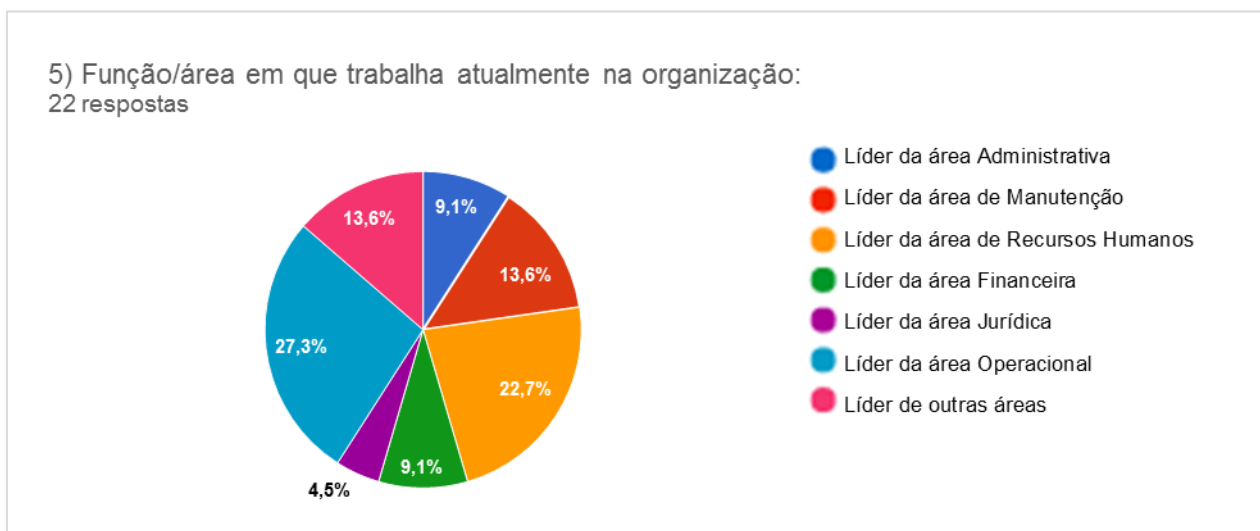
Figura 35. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 4)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

A maioria dos entrevistados possui Pós-graduação no nível Especialização, conforme a figura 35.

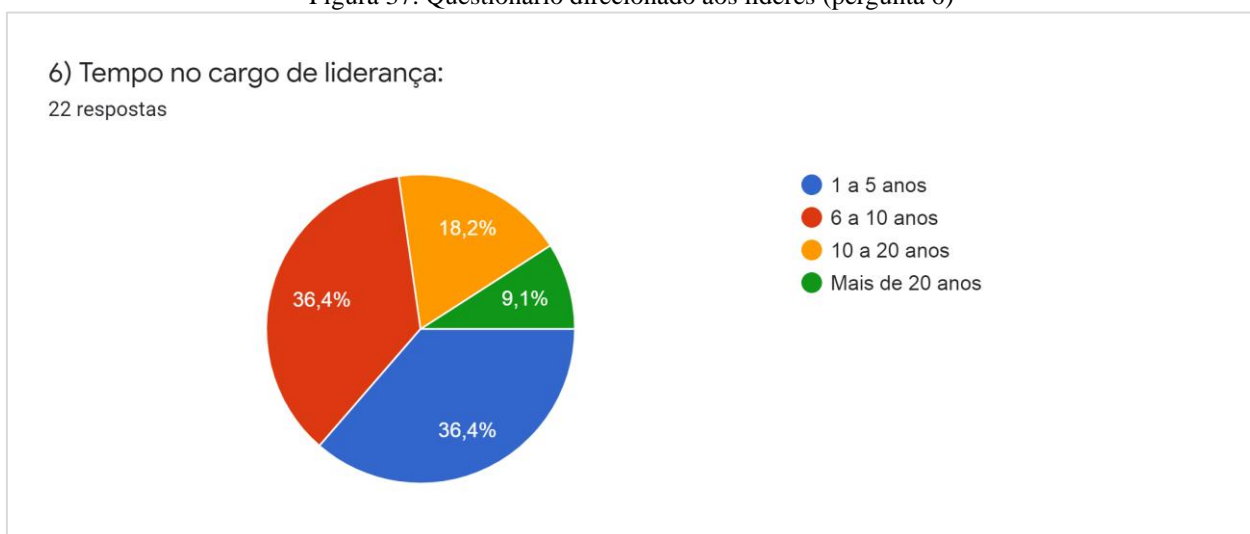
Figura 36. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 5)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

A maior parte dos líderes entrevistados, trabalha na área Operacional das empresas, conforme a figura 36.

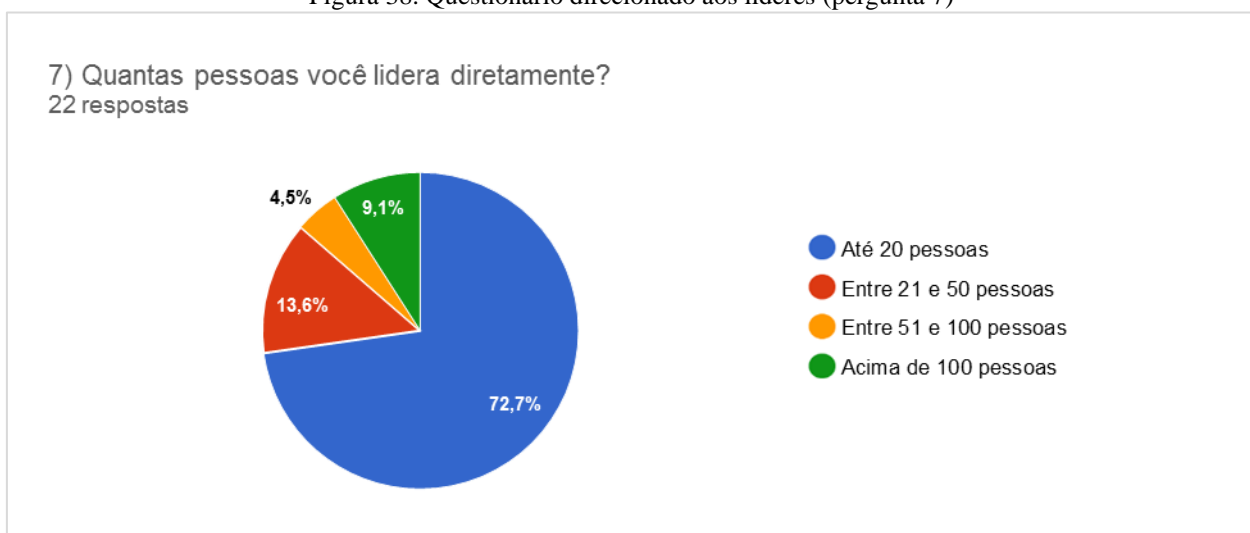
Figura 37. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 6)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

A maior parte dos líderes entrevistados têm até 10 anos no cargo de liderança, conforme a figura 37.

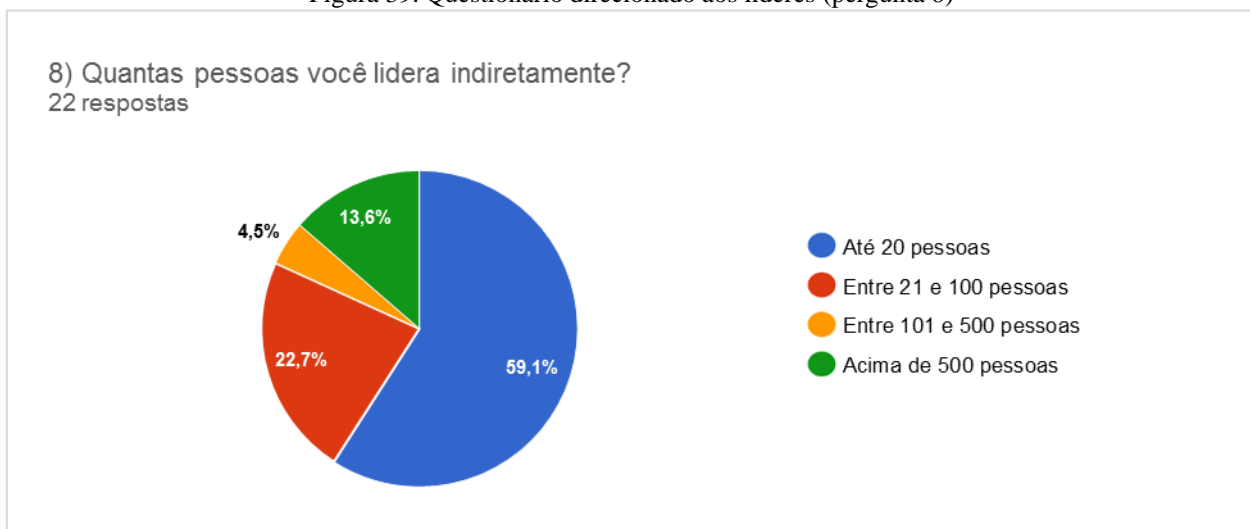
Figura 38. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 7)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

A maior parte dos líderes têm menos de 20 pessoas sendo lideradas diretamente, conforme a figura 38.

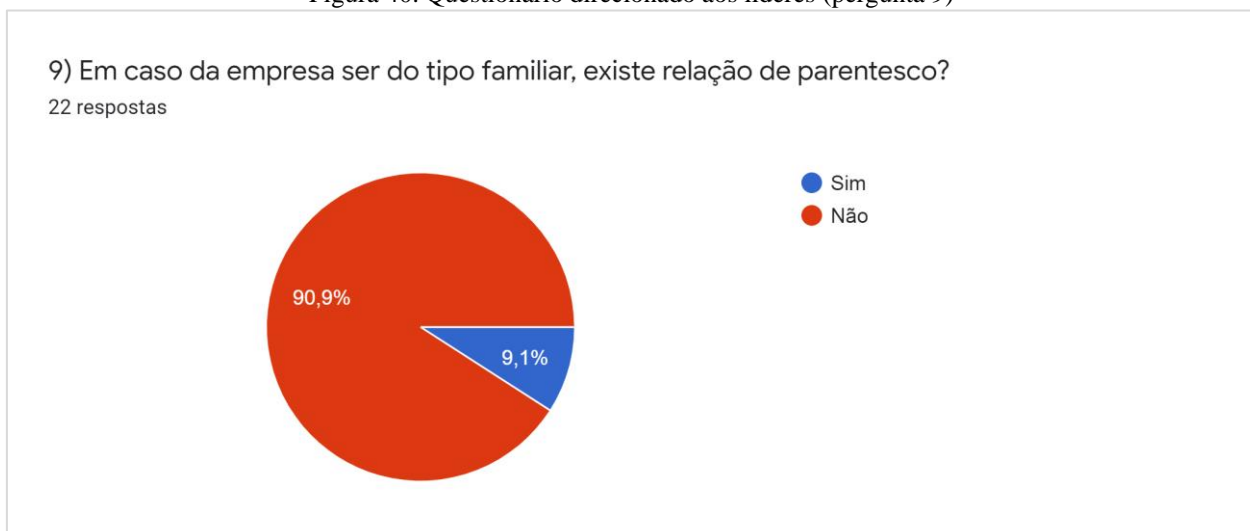
Figura 39. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 8)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

A maior parte dos líderes têm menos de 20 pessoas sendo lideradas indiretamente, conforme a figura 39.

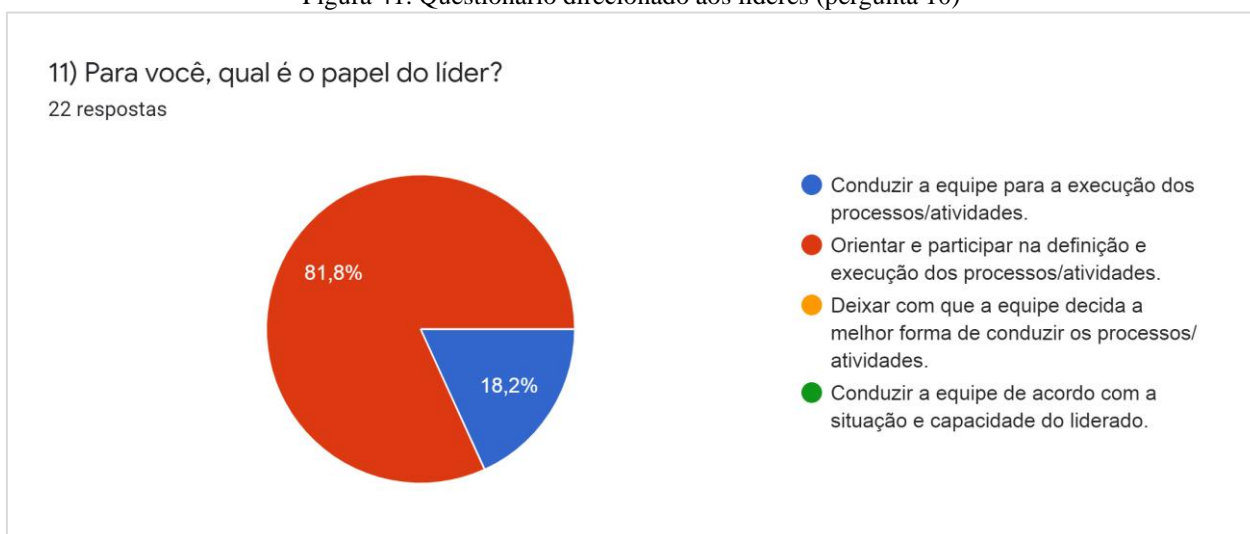
Figura 40. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 9)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

90,9% dos líderes não possuem relações de parentesco com o(s) fundador(es) da empresa, conforme a figura 40.

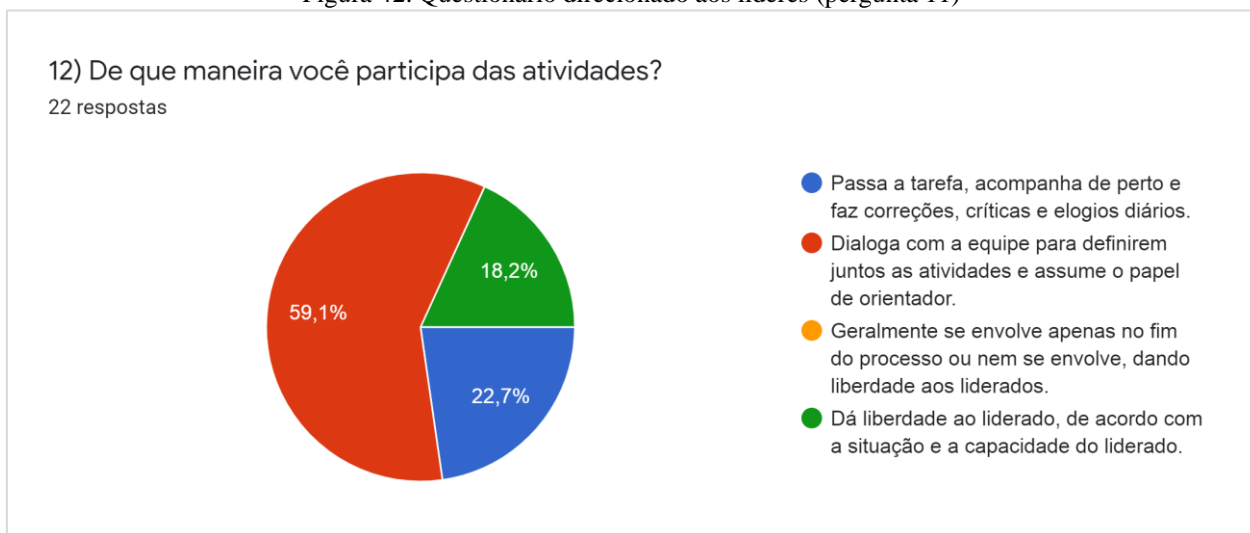
Figura 41. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 10)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

A maior parte dos líderes entrevistados acredita que, o papel do líder é orientar e participar na definição e execução dos processos/atividades, conforme a figura 41.

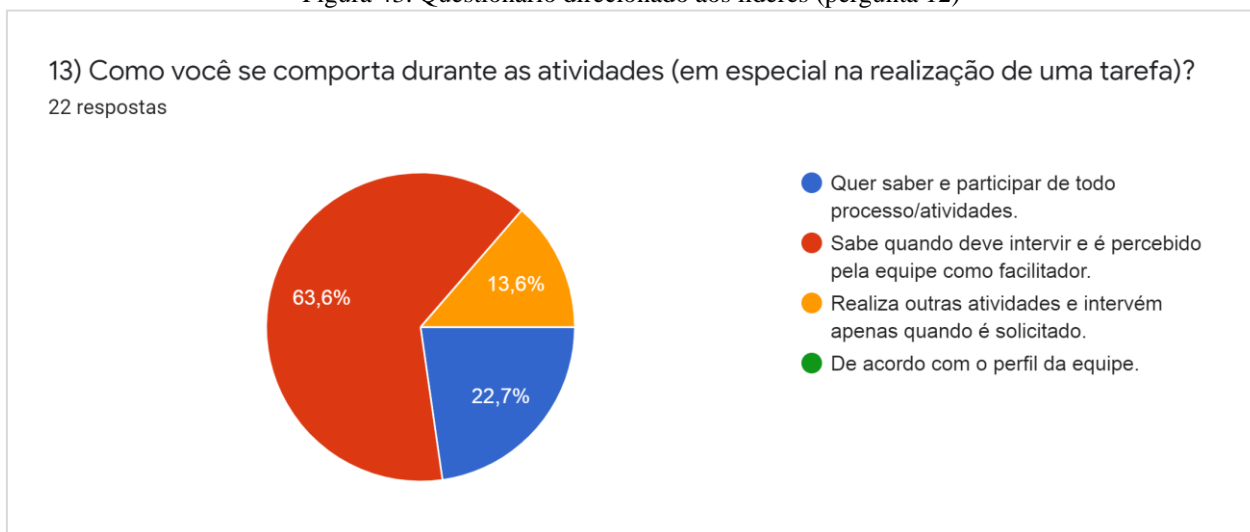
Figura 42. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 11)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

A maior parte dos líderes entrevistados informou que, procura participar das atividades através do diálogo com a equipe para definirem juntos as atividades e assume o papel de orientador, conforme a figura 42.

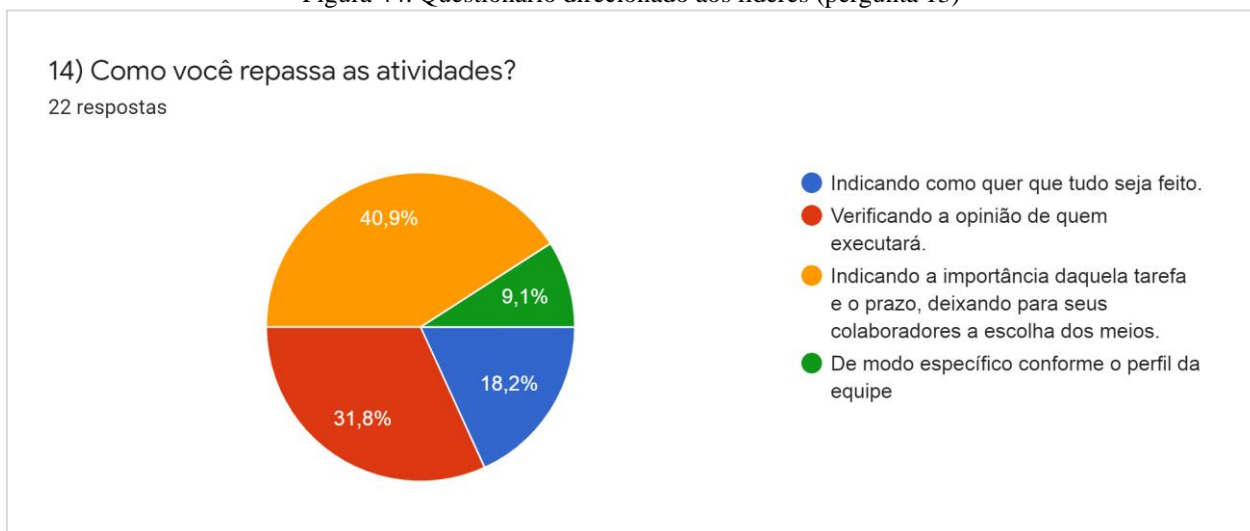
Figura 43. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 12)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

A maior parte dos líderes entrevistados informou que, durante a execução de uma tarefa, sabe quando deve intervir e é percebido pela equipe como facilitador, conforme a figura 43.

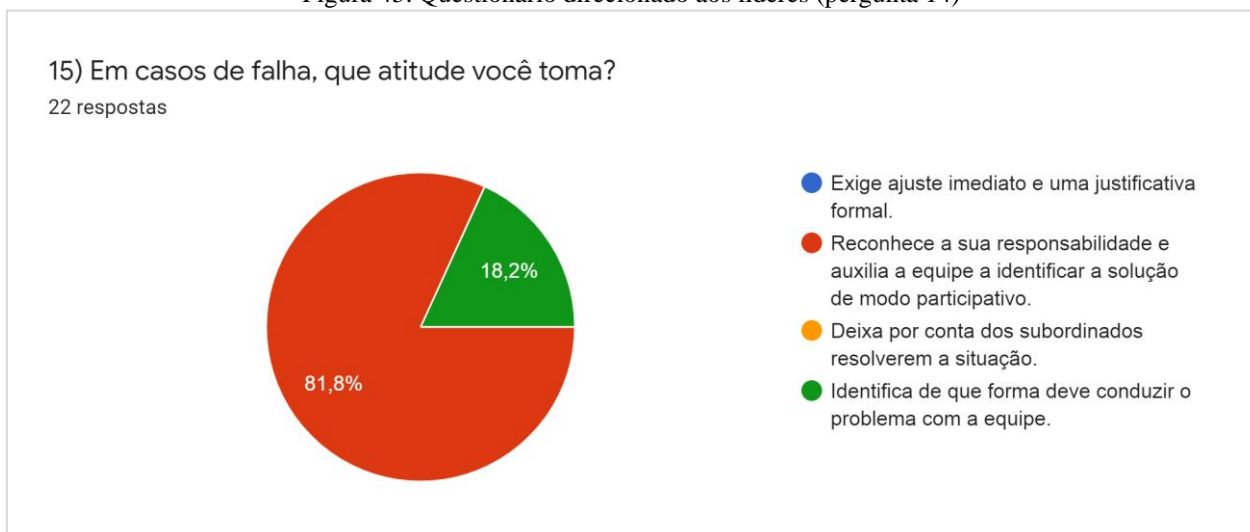
Figura 44. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 13)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

A maior parte dos líderes entrevistados disse que, sua forma de repassar as atividades é, indicando a importância daquela tarefa e o prazo, deixando para seus colaboradores a escolha dos meios, conforme a figura 44.

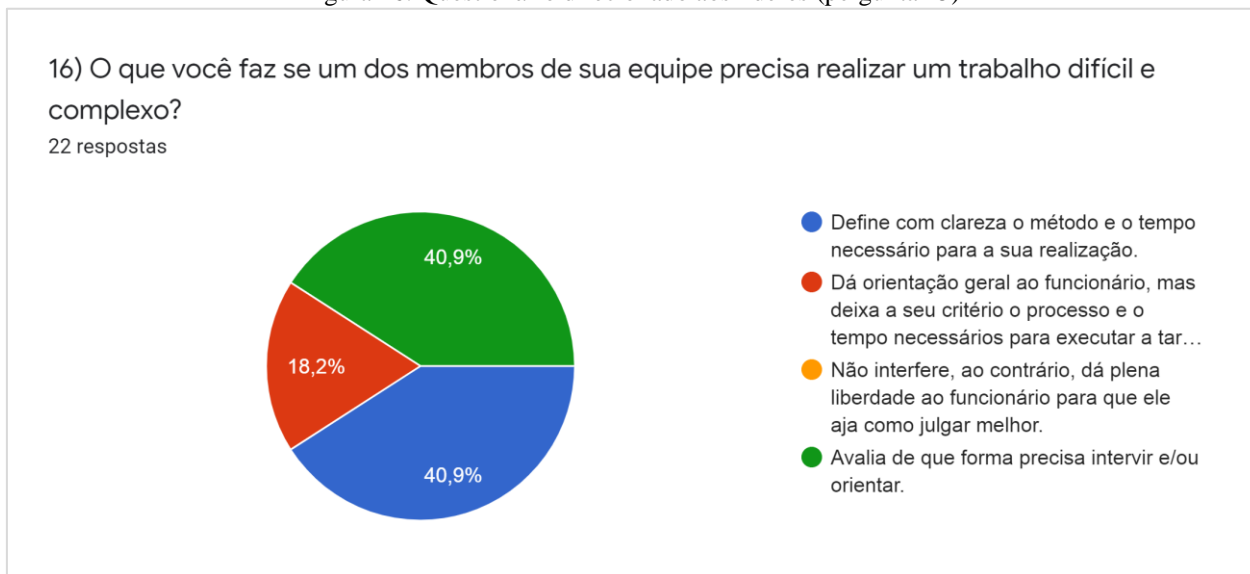
Figura 45. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 14)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

A maior parte dos líderes entrevistados informou que, em casos de falhas, toma a atitude de reconhecer a sua responsabilidade e auxilia a equipe a identificar a solução de modo participativo, conforme a figura 45.

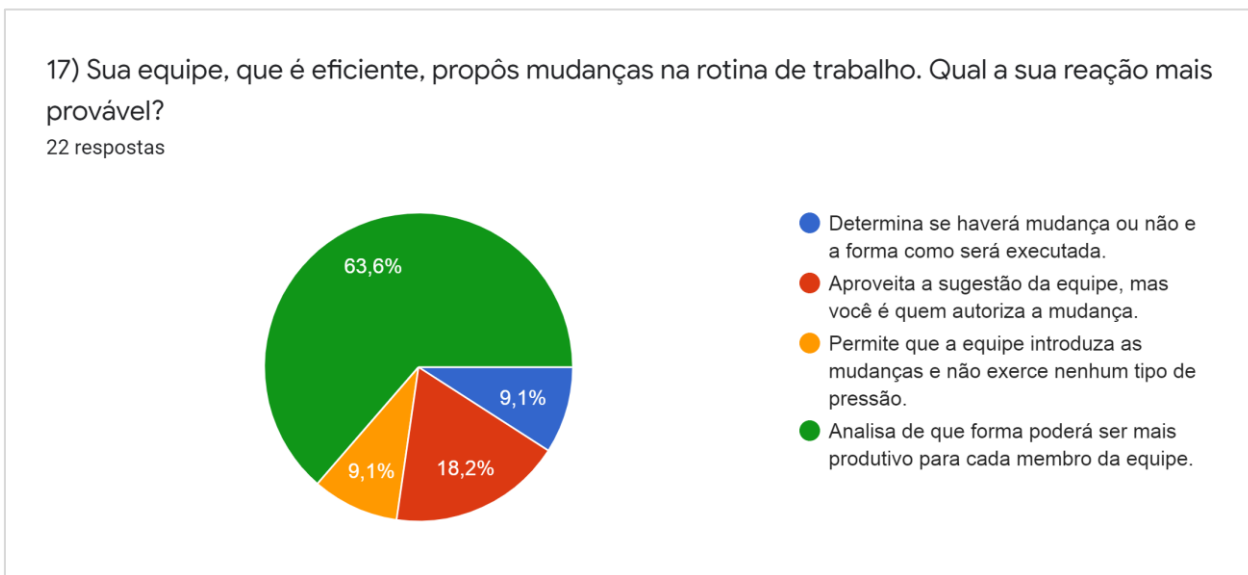
Figura 46. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 15)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

Uma grande parte dos líderes entrevistados informou que, quando um dos membros de sua equipe precisa realizar um trabalho difícil e complexo, ele define com clareza o método e o tempo necessário para a sua realização. Uma outra grande parte dos líderes entrevistados informou que, avalia de que forma precisa intervir e/ou orientar, conforme a figura 46.

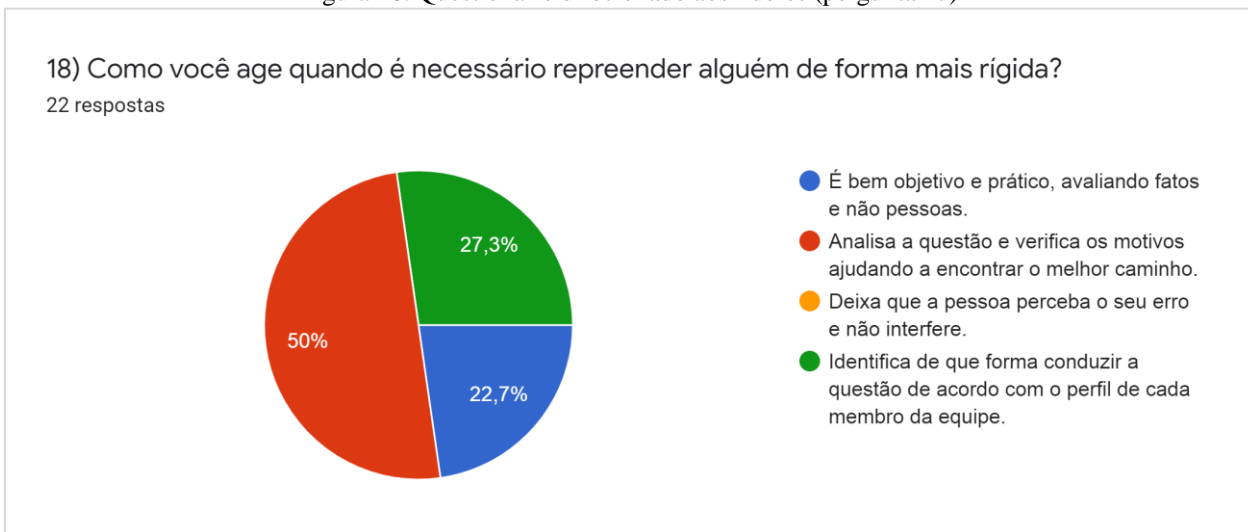
Figura 47. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 16)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

A maioria dos líderes entrevistados informou que, quando a sua equipe, que é eficiente, propõem mudanças na rotina de trabalho, o líder analisa de que forma poderá ser mais produtivo para cada membro da equipe, conforme a figura 47.

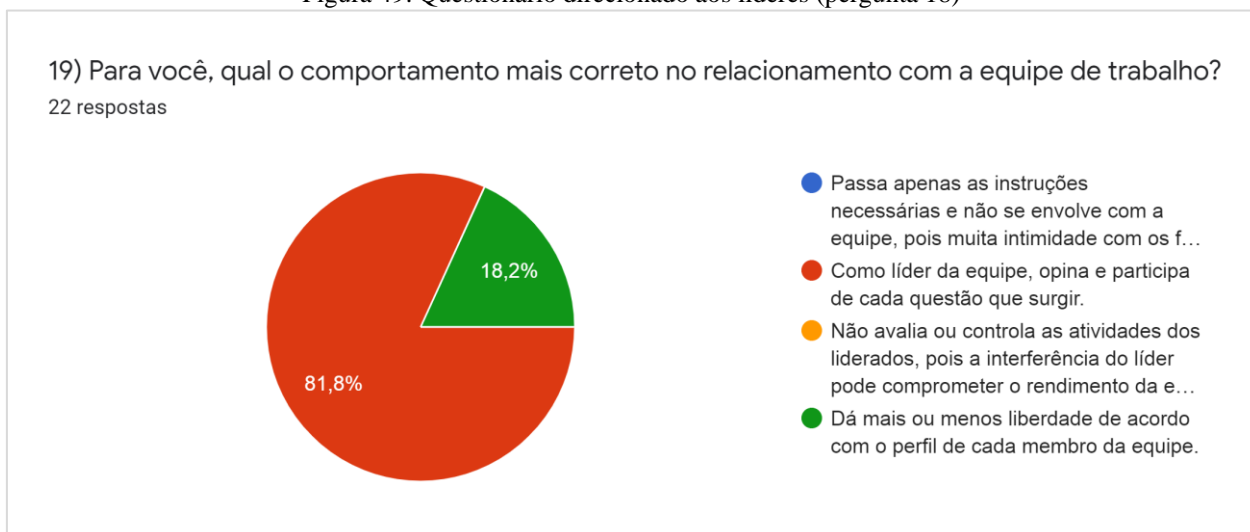
Figura 48. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 17)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

A maioria dos líderes entrevistados informou que, quando é necessário repreender alguém de forma mais rígida, o líder analisa a questão e verifica os motivos ajudando a encontrar o melhor caminho, conforme a figura 48.

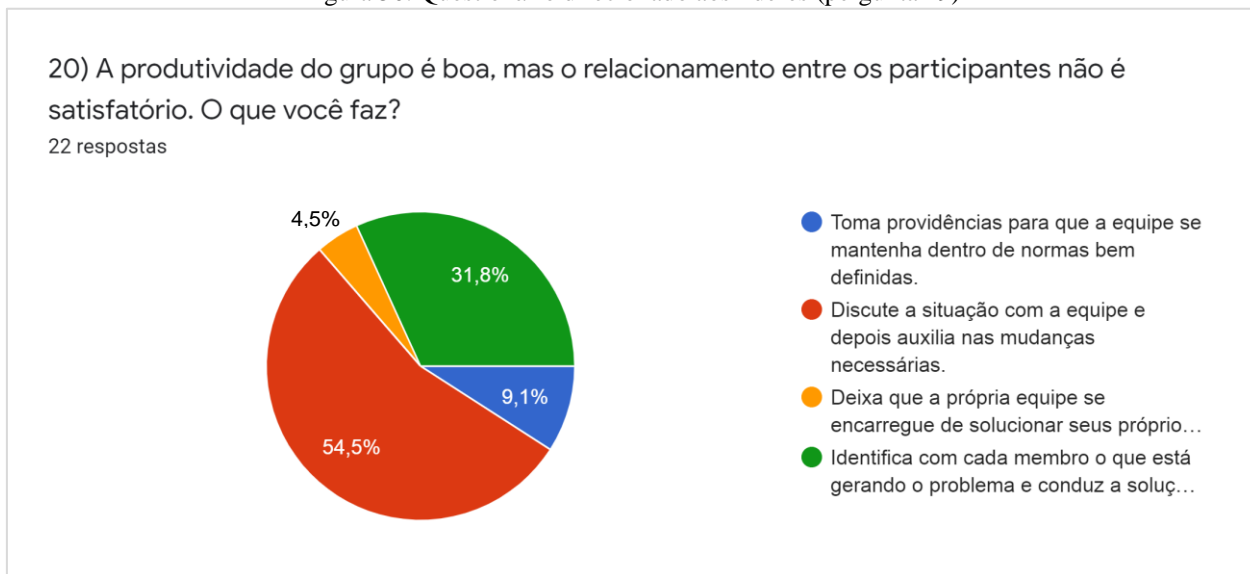
Figura 49. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 18)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

A maioria dos líderes entrevistados acredita que, como líder, o comportamento mais correto no relacionamento com a equipe de trabalho é opinar e participar de cada questão que surgir, conforme a figura 49.

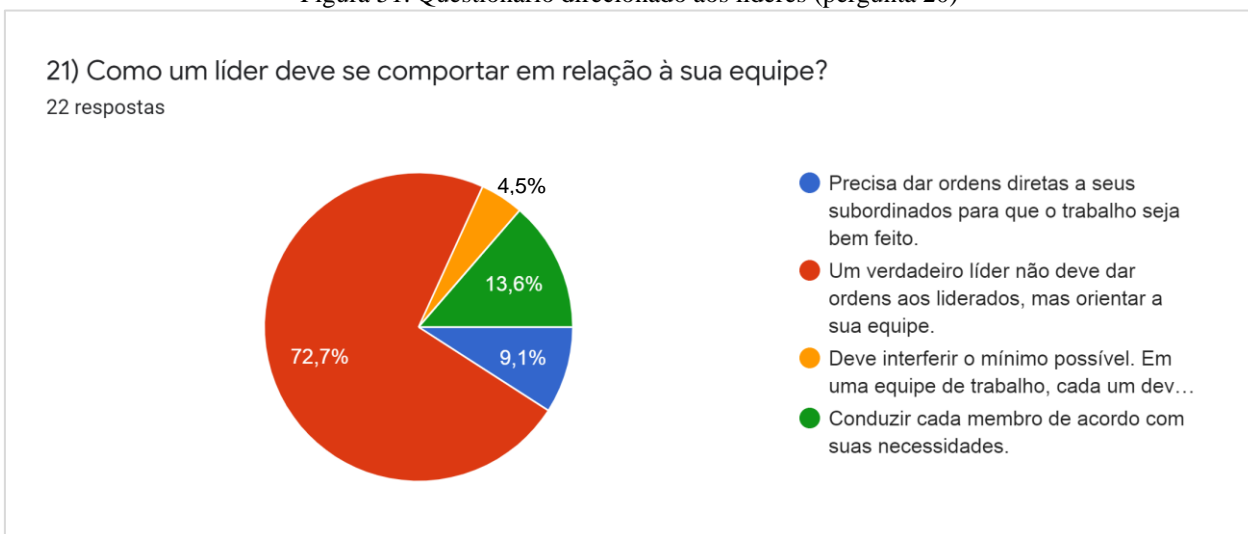
Figura 50. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 19)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

A maioria dos líderes entrevistados informou que, quando a produtividade do grupo é boa, mas o relacionamento entre os participantes não é satisfatório, o líder discute a situação com a equipe e depois auxilia nas mudanças necessárias, conforme a figura 50.

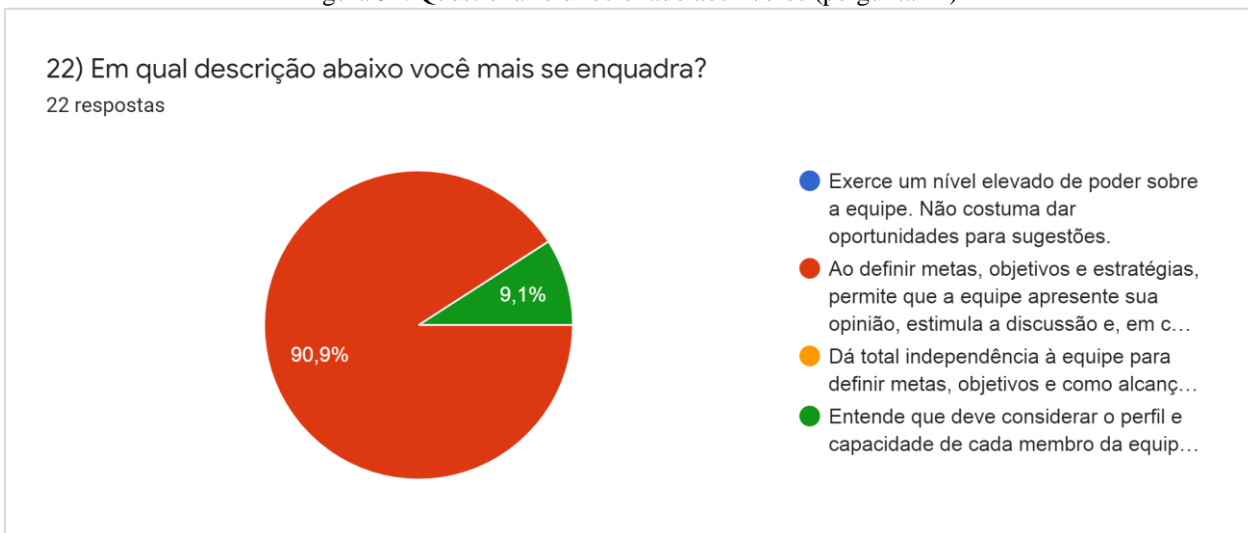
Figura 51. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 20)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

A maioria dos líderes entrevistados informou que, a forma correta de um verdadeiro líder se comportar em relação à sua equipe é: não dar ordens aos liderados, mas orientar a sua equipe. Conforme a figura 51.

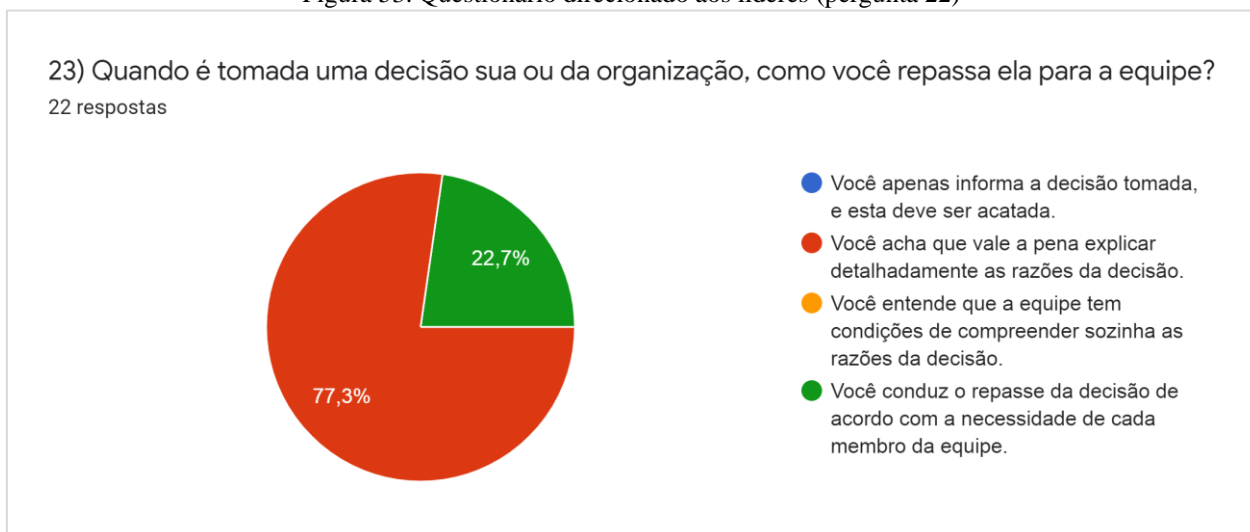
Figura 52. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 21)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

A maioria dos líderes entrevistados informou que sua descrição como líder é: define metas, objetivos e estratégias, permite que a equipe apresente sua opinião, estimula a discussão e, em conjunto, definem o melhor caminho. Conforme a figura 52.

Figura 53. Questionário direcionado aos líderes (pergunta 22)



Fonte: Autores do projeto aplicativo

A maioria dos líderes entrevistados informou que repassa as decisões para a equipe explicando detalhadamente as razões da decisão, conforme a figura 5.

Durante a pesquisa apenas duas empresas responderam o questionário destinado à alta direção e, a partir delas, temos as seguintes conclusões: 100% são de origem familiar, fundadas pelos avós e 66,7% delas estão sob a gestão da 2º geração, com participação da 3º em processo de desenvolvimento.

A faixa etária dos respondentes está entre 25 e 40 anos. O tempo de permanência da maior parte (66,7%) é de até 5 anos e todos possuem relações de parentesco direta. A amostra é composta por um Diretor Geral e dois Assistentes da Direção – ainda não ocupam posição de CEO / Diretor - Geral. Todos possuem formação superior.

As empresas possuem mais de 1.000 funcionários e declararam possuir políticas de sucessão, porém estas não abrangem todos os níveis de liderança.

Delas, 66,7% consideram como critérios para seleção de sucessores para administração das empresas que os candidatos sejam membros das famílias e possuam alto nível de conhecimento dos negócios. Também consideram, em menor grau de prioridade, o sucesso profissional. Da amostra, 33,3% consideram a possibilidade de buscar sucessores no quadro de funcionários.

Todos consideram a área Administração/Financeira como a de maior importância na definição do plano sucessório. Declaram não possuir um plano de contingência para os níveis estratégicos de liderança, nos processos de sucessão. Acreditam que a viabilidade do negócio não

será comprometida pelo processo de sucessão, mas destacam como fator de grande importância que os colaboradores tenham confiança num processo de sucessão.

Com relação ao perfil das demais lideranças: a maioria está na faixa etária acima de 40 anos e permanecem há mais de 10 anos nas empresas e também ocupam cargos de liderança por até 10 anos. Quanto a formação acadêmica, possuem especialização e a maioria não possui relação de parentesco com os membros da administração das empresas. Atuam liderando até 20 pessoas diretamente e declaram que atuam orientando, dialogando com suas equipes e intervindo quando somente necessário. Estimulam a participação de todos, aceitando sugestões e declaram ser Líderes Orientadores/Facilitadores.