

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
Especialização em Gestão de Negócios

**USO ESTRATÉGICO DAS TRILHAS DE COMPETÊNCIAS EM CARGOS DE
LIDERANÇA EM EMPRESAS DO SEGMENTO DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO
COM GESTÃO FAMILIAR**

Arnaldo Luiz da Silva
Daniel Carvalho Marins
Henry Hardt
Leonardo Ferreira da Costa
Meire Aparecida Felicio Sarti
Pedro Luis Magalhães Silva

São Paulo
2021

Arnaldo Luiz da Silva
Daniel Carvalho Marins
Henry Hardt
Leonardo Ferreira da Costa
Meire Aparecida Felicio Sarti
Pedro Luis Magalhães Silva

**USO ESTRATÉGICO DAS TRILHAS DE COMPETÊNCIAS EM CARGOS DE
LIDERANÇA EM EMPRESAS DO SEGMENTO DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO
COM GESTÃO FAMILIAR**

Projeto apresentado ao Programa de Especialização em Gestão de Negócios da Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Professor Orientador: Márcio Boaventura Jr.

São Paulo

2021

AGRADECIMENTOS

Agradecemos, primeiramente, a Deus, por nos possibilitar chegar aonde chegamos, mesmo diante de tantas barreiras.

Aos nossos familiares, que estiveram ao nosso lado em todos os momentos.

Aos nossos gestores e empresas, que patrocinaram e apoiaram nossa participação nesse curso.

Aos professores, especialmente, ao orientador Professor Márcio Boaventura Jr.

E a todos que contribuíram de alguma forma para a realização desse trabalho.

RESUMO

O presente trabalho tem o propósito de estudar o perfil das lideranças nas empresas de transporte rodoviário com gestão familiar, buscando identificar como as competências individuais específicas podem impactar na performance dessas organizações. Diante do ambiente dinâmico e concorrido no qual estão inseridas, as organizações passaram a aderir as técnicas de administração profissional como suas aliadas. É nesse contexto que a Gestão por Competência e as Trilhas de Competências ganham destaque e, cada vez mais, adeptos. Utilizando essas ferramentas e um modelo bem estruturado voltado ao seu perfil de negócio, as organizações serão capazes de fazer a gestão eficaz de sua liderança, garantindo o desempenho necessário para conquistar o diferencial competitivo e, conseqüentemente, a perenidade no mundo empresarial. Para auxiliar o leitor, em um primeiro instante, este estudo apresenta as bases teóricas obtidas através de pesquisa bibliográfica e documental sobre o tema. No segundo momento, esses conceitos serão utilizados como subsídios para a realização da análise de projetos considerados referenciais e na formulação de uma proposta adaptada ao perfil das empresas, objetivo deste projeto.

Palavras-chave: Liderança, Competências, Trilha de Competências.

ABSTRACT

The present work has the purpose of studying the profile of the leaders in the road transport companies with family management, seeking to identify how specific skills can impact the performance of these organizations. In view of the dynamic and competitive environment in which they operate, associations started to adhere to professional management techniques as their allies. It is in this context that Competence Management and Competency Trails gain prominence and more and more followers. Using these tools and a well-structured model geared to their business profile, associations will be able to effectively manage their leadership, guaranteeing the performance necessary to achieve the specific differential and, consequently, the perpetuity in the business world. To assist the reader, at first, this study presents the theoretical bases, through bibliographic and documentary research on the subject. In the second moment, these concepts are used as subsidies to carry out the analysis of projects considered as references and in the offer of a proposal adapted to the profile of the objective companies, objective of this project.

Keywords: Leadership, Skills, Skills Learning Trail

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança.	24
Figura 2 - O comportamento do chefe X o comportamento do líder.	26
Figura 3 - Papel da liderança dentro de uma organização.....	31
Figura 4 - Competências como Fonte de Valor ao Indivíduo e à Organização.	35
Figura 5 - Esquema do modelo Linear de trilha de aprendizagem.....	45
Figura 6 - Modelo Agrupo de trilha de aprendizagem.	46
Figura 7 - Vale: competências por nível.	58
Figura 8 - Vale: modelo de aprendizagem 70:20:10.	59
Figura 9 - Etapas da implementação do modelo Diferentes Formas de Aprender da Vale.....	60
Figura 10 - Avaliação de funcionários Vale (em nov/2020).....	63
Figura 11 - Desempenho Financeiro Mineradora Vale.....	63
Figura 12 - Notícia de premiação Vale.....	64
Figura 13 - Metodologia de construção de competências Localiza.....	66
Figura 14 - Ciclos da metodologia de construção de competências Localiza.	68
Figura 15 - Avaliação de competências Localiza.	69
Figura 16 - Escada do sistema evolutivo de competências da Localiza.	70
Figura 17 - Campanha modelo de competências Localiza.	71
Figura 18 - Convenção anual Localiza.....	72
Figura 19 - Performance Localiza – Frota média alugada.	72
Figura 20 - Performance Localiza – Receita líquida (R\$ milhões).	73
Figura 21 - Performance Localiza – Receita líquida consolidada (R\$ milhões). ...	73
Figura 22 - Modelo de competências da Petrobras.....	76
Figura 23 - Conceitos de competência na Petrobras.	77
Figura 24 - Petrobras: competências organizacionais e individuais corporativas. 77	
Figura 25 - Petrobras: competências organizacionais.	78
Figura 26 - Tabulação de pesquisa (de 600 pontos possíveis).....	102
Figura 27 - Cronograma de implementação.....	105
Figura 28 - Agenda do Líder (Desenvolvimento da liderança).	105

Figura 29 - PDCA: Ciclo contínuo de acompanhamento e desenvolvimento.....	106
Figura 30 - Estrutura de regime competências.	107
Figura 31 - Quadro guia de competências.	108
Figura 32 - Modelo de Matriz de Priorização.	109
Figura 33 - Ferramenta 5W2H para estruturação do projeto.	111
Figura 34 - Método de aprendizagem 70:20:10.	112
Figura 35 - Tipos de avaliações de desempenho.....	113
Figura 36 - Círculo virtuoso (Feedback x Melhorias).....	114

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Os três estilos de Liderança.....	23
Tabela 2 - Liderança e seus tipos – de Vangevaldo Batista Sant’Anna.	27
Tabela 3 - Noções gerais de competência.....	33
Tabela 4 - Competências para o profissional.....	36
Tabela 5 - Dimensões do modelo de competências Localiza.	69
Tabela 6 - Empresas pesquisadas.....	82

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Motivação para trabalhar na empresa.	84
Gráfico 2 - Competências esperadas.	84
Gráfico 3 - Liderança.	85
Gráfico 4 - Requisitos solicitados.	85
Gráfico 5 - Competências esperadas.	86
Gráfico 6 - Preferência das competências.	86
Gráfico 7 - Competências para um gestor.	87
Gráfico 8 - Competências do subordinado.	87
Gráfico 9 - Competências exigidas pelos clientes.	88
Gráfico 10 - Competências: percepção do mercado.	88
Gráfico 11 - Exigências: empresa X mercado.	89
Gráfico 12 - Competência desenvolvida.	90
Gráfico 13 - Desenvolvimento profissional.	90
Gráfico 14 - Competência aprimorada.	91
Gráfico 15 - Envolvimento da empresa.	91
Gráfico 16 - Fatores estimulados pela empresa.	92
Gráfico 17 - Colaboração da empresa.	92
Gráfico 18 - Diferencial da sua empresa.	93
Gráfico 19 - Competências valorizadas pela empresa ao cargo.	93
Gráfico 20 - Reavaliação das competências.	94
Gráfico 21 - Método utilizado.	95
Gráfico 22 - Feedback recebido.	95
Gráfico 23 - Devolutiva da empresa.	96
Gráfico 24 - Como a empresa promove o desenvolvimento.	96
Gráfico 25 - Ações que as empresas proporcionam.	97
Gráfico 26 - Requisitos de um bom líder.	98
Gráfico 27 - Ato falho: desligamento da empresa.	98

LISTA DE ABREVIATURAS

CEO	Sigla inglesa de <i>Chief Executive Officer</i> , que significa Diretor Executivo em Português.
CEPA	Centro de Ensino e de Pesquisa Aplicada.
ITL	Instituto de Transporte e Logística.
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual.
PIB	Produto Interno Bruto.
MBA	<i>Master of Business Administration</i> (é um grau acadêmico de pós-graduação destinado a administradores e executivos das áreas de Gestão de Empresas).
SEST SENAT	Serviço Social do Transporte e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte.
SWOT	Do inglês, <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).
VUCA	Um acrônimo do inglês para <i>Volatile, Uncertain, Complex e Ambiguous</i> que no português passa a ser VICA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo).

SUMÁRIO

1 RESUMO EXECUTIVO	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 BREVE APRESENTAÇÃO DOS CAPÍTULOS DO PROJETO APLICATIVO ..	16
2 BASES CONCEITUAIS	18
2.1 O QUE É LIDERANÇA?	18
2.1.1 Teorias de traços de personalidade	20
2.2 O PAPEL DA LIDERANÇA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES	25
2.2.1 Chefe x Líder	25
2.2.2 A importância da liderança nas organizações	27
2.2.3 Funções de um líder	30
2.3 CONCEITUAÇÃO DE COMPETÊNCIA	32
2.3.1 Origem histórica	32
2.3.2 Competência do Indivíduo	35
2.4 QUAIS COMPETÊNCIAS ESPERADAS NOS CARGOS DE LIDERANÇA? ..	37
2.5 TRILHA DE APRENDIZAGEM POR COMPETÊNCIA	42
2.5.1 Definição	42
2.5.2 Modelos de trilha de aprendizagem	44
2.5.3 As competências organizacionais ligadas a trilha de aprendizagem	46
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	49
3.1 MÉTODO FILOSÓFICO E INVESTIGATIVO	49
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	49
3.3 MÉTODO DE PESQUISA	50
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	50
4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO	51
4.1 ANÁLISE DO SETOR	51
4.2 <i>BENCHMARKING</i> REALIZADO / REALIDADES ORGANIZACIONAIS	56
4.2.1 Case 1 – Vale	56

4.2.2 Case 2 – Localiza.....	64
4.2.3 Case 3 – Petrobras	73
4.3 A REALIDADE ATUAL DAS EMPRESAS.....	79
5 DESENVOLVIMENTO	101
5.1 PROPOSTA DE SOLUÇÃO.....	103
5.2 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO.....	105
5.3 ANÁLISE DE VIABILIDADE	114
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	116
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	119
APÊNDICES	125
APÊNDICE A - Questionário Alta Gestão.	126
APÊNDICE B - Questionário Gestão Operacional	128
APÊNDICE C - Questionário <i>Benchmarking</i>	132

1 RESUMO EXECUTIVO

Apesar da grande extensão territorial e da diversidade geográfica que possibilitaria combinar diferentes modais de transporte, o governo brasileiro da década de 30, estimulado pela crescente industrialização e a necessidade de interligar o mercado entre os estados, optou pela ampliação da malha rodoviária que já havia iniciado em meados do século XIX¹.

Na década de 50, com o desenvolvimento da indústria automobilística e com a transferência da capital do país para Brasília / Distrito Federal, os investimentos na construção de rodovias foram intensificados. A partir do governo de Juscelino Kubitschek os investimentos em infraestrutura de transporte foram, na sua maioria, para o modal terrestre. Mais de 50 anos se passaram e o transporte rodoviário continua sendo o principal meio de movimentação de pessoas e de riqueza do país.

Diante disso, o transporte rodoviário assumiu um papel importante no processo logístico das empresas. A ele cabe a responsabilidade de cumprir prazos, assegurar a integridade das pessoas ou produtos, trabalhar continuamente para redução dos custos e deixar o cliente satisfeito. É imprescindível atingir estes objetivos para sustentar a competitividade, viabilidade econômica e a perenidade das organizações. Além disso, a fim de conquistar tais resultados faz-se necessário a adoção de uma estratégia de negócio bem definida e desenhada, assim como o desapego dos métodos tradicionais, principalmente, na gestão familiar.

As organizações precisam adotar práticas gerenciais modernas e profissionais que estejam alinhados com as novas exigências de mercado e da realidade brasileira e, nesse contexto, a figura da liderança assume o papel protagonista, pois o líder é o agente facilitador de mudanças e de inovação. Ele pode contribuir para a eficácia do negócio, através da definição de estratégias adequadas ao novo mundo VUCA (Volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade) e da mobilização assertiva dos recursos necessários para concretizá-las. Dentre os principais recursos, destaca-se

¹ Fonte: Educação UOL. Disponível em: <https://bit.ly/38MjMZ7>. Acesso em: 21 set. 2020.

os recursos humanos (trabalhadores da empresa) e tudo o que eles podem produzir em benefício da organização.

Pensando nisso, foi que surgiu a escolha do tema deste trabalho. Ou seja, durante as trocas de *networkings (benchmarking)* entre os integrantes do grupo (autores deste projeto de aplicação), pois são profissionais do mesmo ramo de ocupação, que atuam em empresas renomadas de transporte rodoviário de passageiros (municipais ou interestaduais) e logística de encomendas, e que trabalham nas regiões sul, sudeste, centro-oeste e norte do Brasil.

Um dos pontos em comum nas empresas em que trabalham, discutido e destacado pelos autores, foi a existência de um *gap*, isto é, uma falha na escolha de critérios que visam definir e estabelecer as competências nos níveis de gestão, bem como uma falta de padronização entre as empresas do mesmo segmento de atuação. O quesito destacado foi confirmado a partir do resultado de uma pesquisa qualitativa realizada com os gestores da alta direção e das lideranças da área operacional destas empresas.

Vale lembrar que para a realização deste trabalho aplicativo foi decidido fazer um recorte com foco na área profissional, uma vez que este processo é considerado central, enquanto os demais processos como administrativo, manutenção e suprimentos, por exemplo, são processos de suporte.

Os membros do grupo chegaram a um consenso e definiram como título e tema deste projeto o “Uso Estratégico das Trilhas de Competências em Cargos de Liderança em Empresas do Segmento de Transporte Rodoviário com Gestão Familiar”. Pois, entendem que é de extrema importância conhecer quais as competências específicas que o líder deverá ter para conduzir com sucesso, uma empresa do segmento de transporte rodoviário com gestão familiar. Na base conceitual foram abordados os estilos de liderança, o papel da liderança dentro das organizações e sobre como esclarecer a diferença entre “Chefe e Líder”.

Na sequência, foi analisado o conceito de competência (palavra-chave deste projeto), principalmente, para não causar possíveis dúvidas de definição entre as palavras habilidades e competências. Ainda na base conceitual foi analisado as competências esperadas para o cargo de liderança, uma vez que existe uma grande responsabilidade por parte do líder, visto também, que ele poderá influenciar

significativamente na vida da organização, bem como na vida das pessoas que trabalham ao seu lado.

Ao final da base conceitual, os integrantes do projeto tiveram a definição do que é uma trilha de competência. Este momento foi muito importante para eles, em especial, para aqueles que ainda não tinham tido nenhum contato ou experiência com algum modelo deste porte, em suas organizações.

Com a base conceitual realizada partiu-se para a etapa da realização da pesquisa qualitativa nas organizações dos próprios integrantes do grupo, tais como: Auto Viação 1001, Breda Transportes e Serviços, Empresa Princesa do Norte, Eucatur Transportes e Cargas, Sambaíba Transportes Urbanos, Transportadora Ajofer, União Cascavel de Transporte e Turismo, Viação Cometa e Viação Piracicabana.

Durante algumas ações que envolvem a metodologia da pesquisa, debateu-se e chegou-se a um consenso quanto as perguntas que seriam realizadas aos entrevistados, de modo que fosse possível agrupar as respostas e apresentá-las em forma de gráficos com um visual simples, de fácil leitura e análise.

Na medida em que as pesquisas iam ocorrendo nas organizações dos respectivos autores do projeto aplicativo, também estava sendo realizada a pesquisa de *benchmarking* em empresas que já implementaram e fazem uso da Trilha de Competência, tais como a Vale, Petrobrás e Localiza.

É importante ressaltar que, após várias tentativas de realizar o *benchmarking* com outras renomadas empresas, o grupo percebeu que as organizações procuradas ou não tinham nenhum tipo de trilha de competência e estavam com receio em revelar a falta delas ou não estavam dispostas a exporem suas técnicas com medo de divulgar alguma estratégia da empresa.

Com o retorno das respostas dos questionários pelas empresas em que trabalham e, ao compará-las com o *benchmarking* realizado com as renomadas Vale, Localiza e Petrobrás, houve o consenso de que não seria viável propor os modelos conhecidos para as empresas de transporte rodoviário, uma vez que essas estão um tanto quanto distantes do grau de maturidade das organizações pesquisadas.

Com tais informações em mãos o grupo de autores pesquisou e decidiu desenvolver a “Agenda do Líder”, com o objetivo de ser uma forma de implantar a gestão por competências em empresas de transporte de gestão familiar. A ideia é

entregar uma metodologia de aplicação simples e de baixo custo, adequando-se ao perfil das empresas estudadas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando-se os aspectos apresentados tem-se a seguinte questão: Como transformar as lideranças em agentes de mudanças e inovação para as empresas do setor de transporte rodoviário com gestão familiar?

Acredita-se que através da mudança de *mindset* e adequação do estilo de gestão às questões que são urgentes nas organizações de transporte rodoviário é possível transformar essas lideranças. Para tanto, faz-se necessário identificar quais são as competências em demanda nessas instituições, no intuito de realizar pesquisas que possam contribuir não só para verificar os *gaps*, mas também, para estabelecer trilhas de competências capazes de resolver a questão.

Sem dúvida, pela importância do transporte rodoviário no cenário logístico nacional e no mundo corporativo, é imprescindível adequar o modelo mental e estilo de gestão dos líderes, de forma que estes tenham as competências alinhadas com as propostas de suas organizações e com as necessidades de mercado, a fim de garantir a lucratividade e a sustentabilidade dos seus negócios.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar as competências necessárias atualmente nas organizações de transporte rodoviário e desenvolver um Modelo de Trilha de Competências para que seja utilizado como referencial e apoio nas etapas de captação, desenvolvimento e retenção de líderes. Este objetivo visa contribuir com o processo de inovação e transformação das organizações, através de uma performance de qualidade de seus gestores, de forma a garantir a perenidade e o sucesso no segmento de transporte rodoviário com gestão familiar.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, descreve-se as seguintes etapas:

- a) Mapear as competências esperadas pelos gestores das empresas pesquisadas;
- b) Propor modelo de Trilha de Competências voltado para a liderança desse segmento, com foco em alta performance;
- c) Indicar que o modelo seja utilizado como base na captação de novos talentos e/ou como instrumento de calibração para desenvolvimento de líderes em exercício;
- d) Sugerir que o modelo seja utilizado como instrumento na abertura de diálogo para o problema sistêmico de contratação de pessoas indicadas;
- e) Avaliar a viabilidade e aderência.

1.3 BREVE APRESENTAÇÃO DOS CAPÍTULOS DO PROJETO APLICATIVO

O presente trabalho será dividido em capítulos, descritos resumidamente a seguir:

No capítulo 1 aborda-se os elementos norteadores da pesquisa, tais como a questão de pesquisa e os objetivos do estudo.

No capítulo 2 serão apresentadas as fundamentações teóricas sobre o que é liderança e o seu papel dentro das organizações, bem como o conceito de competências, os tipos existentes e quais as mais importantes para os cargos de liderança no perfil das empresas estudadas. Será abordada, também, a temática Trilha de Competências e como utilizá-la.

No capítulo 3 será detalhada a metodologia adotada neste projeto, destacando a análise qualitativa das empresas utilizadas como referencial do segmento.

No capítulo 4 descreve-se o perfil de liderança comumente identificado nas empresas de transporte rodoviário com gestão familiar e alguns modelos de Gestão por Competência utilizados no mundo corporativo, tidos como de excelência, e que podem servir como referencial.

No capítulo 5 apresenta-se a proposta para adequação do perfil da liderança usando um Modelo de Trilha de Competências e a apresentação das respectivas etapas do projeto.

O capítulo 6 traz as considerações finais, incluindo as conclusões apresentadas e a descrição de desdobramentos futuros.

2 BASES CONCEITUAIS

2.1 O QUE É LIDERANÇA?

Estudando a definição de “Liderança” dada por autores como Idalberto Chiavenato¹ (1993), Vicente Falconi² (2010, *apud* CHAVES, 2013) e Simon Sinek³ (2018), pode-se chegar a um consenso de que Liderança é uma aptidão que um indivíduo possui de inspirar outros indivíduos a trabalharem de forma motivada e cooperativa, visando alcançar as metas e o bem comum de uma equipe e/ou de uma organização.

No vídeo “Liderança de Resultados”⁴, Vicente Falconi (2010) define que o líder, simplesmente, é aquela pessoa que consegue bater as metas definidas pela organização e que, naturalmente, caso tenha insucesso em atingi-las, logo será substituída por outra.

Simon Sinek (2018), na entrevista intitulada “Como fazer as pessoas serem lideradas por você”, concedida ao Show “Inside Quest”⁵, destaca que o ser humano surgiu há, aproximadamente, 50 mil anos e por cerca de 40 mil anos esses indivíduos viviam em grupos pequenos de no máximo 150 pessoas. Portanto, um líder de um grupo com 500, 1.000, 5.000 ou mais membros não irá conseguir cuidar de todos da mesma forma.

A figura do líder existe há muito tempo, porém, somente no século passado ganhou uma atenção especial quando estudiosos como Chiavenato (1993) realizaram

¹ “A Introdução à Teoria Geral da Administração” do autor Idalberto Chiavenato, publicado a quarta edição em 1993 (páginas 171 a 183).

² Vicente Falconi é um consultor em gestão e escritor brasileiro sobre temas na área de gestão empresarial, sendo que suas seis obras venderam mais de um milhão de exemplares. Saiba mais em https://pt.wikipedia.org/wiki/Vicente_Falconi.

³ Simon Oliver Sinek é um autor americano de origem britânica e palestrante motivacional, ele é autor de cinco livros incluindo “Start With Why” e “The Infinite Game”. Disponível em: <http://g.co/kgs/MYjjyu>. Acesso em: 25 set. 2020.

⁴ Vídeo Youtube Vicente Falconi “Liderança de Resultados” (2013). Disponível em: www.youtube.com/watch?v=Ize_DGU3tro “V Congresso Nacional pela excelência”. Acesso em: 26 nov. 2020.

⁵ Vídeo Youtube Simon Sinek em “Como fazer as pessoas serem lideradas por você” Show “Inside Quest”. Disponível em: <https://youtu.be/QKG4vOoKXRw> (2018). Acesso em: 23 nov. 2020.

estudos mais profundos a respeito da liderança, conforme encontra-se registrado na sua obra “A Introdução à Teoria Geral da Administração”⁶.

Nesta obra, Chiavenato (1993) traz uma prática conhecida como “Experiência de Hawthorne” que teve a capacidade de ver a existência de líderes informais que representavam as normas e expectativas do grupo e que mantinham rigoroso controle sobre o comportamento dos mesmos, ajudando-os a atuarem como uma equipe unida. Um consenso entre os especialistas aqui citados é de que a liderança sempre foi e será necessária em todos os tipos de estruturas sociais, seja familiar, religiosa, política, enfim, nos sistemas de todos os tipos e tamanhos.

A grande pergunta que fica é: como fazer com que esse grupo de pessoas consiga o mesmo objetivo? Tanto Chiavenato (1993) quanto Sinek (2018) entendem que para ser um bom líder é fundamental que saiba como fazê-lo. Então, é importante que ele consiga inspirar outros indivíduos, usando a comunicação a seu favor nesse processo.

O líder não precisa possuir cargo de destaque na organização, como por exemplo, de diretoria, gerência ou supervisão; muitas vezes um simples operário poderá exercer influência sobre os demais colegas, desde que estes membros tenham confiança de que esse líder seja capaz de proporcionar os meios para satisfazer suas necessidades básicas.

Conforme definido por Chiavenato (1993) e Sinek (2018), o líder precisa planejar, dar informações claras, avaliar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular e disciplinar. Falconi (2010) reforça que o líder deve saber fazer um plano de ação, pois sem esta relevante ferramenta de gestão ele não conseguirá criar ambientes favoráveis, bem como guiar o caminho que seus liderados precisarão percorrer.

Segundo Chiavenato (1993, p. 173), a relação entre “Líder” e “Liderados” se apoia em três propagações:

- a) Para cada indivíduo a vida pode ser vista como uma contínua luta para satisfazer necessidades, aliviar tensões e manter equilíbrio;
- b) Grande parte das carências de cada indivíduo é atendida por meio de relações com outros indivíduos isoladamente ou em grupos;

⁶ “A Introdução à Teoria Geral da Administração” do autor Idalberto Chiavenato, publicado a quarta edição em 1993 (páginas 171 a 183).

- c) Para qualquer indivíduo o fato de usar as relações com outros indivíduos é um processo ativo – e não passivo – de satisfazer as suas necessidades.

Segundo estes autores, a inspiração envolve conceitos de poder e autoridade que englobam todas as maneiras pelas quais ocorrem mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos. Nem todo indivíduo que possui o poder pela autoridade é um líder, pois segundo Sinek (2018), neste caso, os liderados irão atendê-lo não pela confiança que possuem no líder, mas sim, pelo seu poder de comando, ou seja, apenas obedecer. Um líder de verdade será seguido pelos seus liderados pela confiança que passa, isto é, por fazê-los se sentirem seguros.

Ainda, segundo Chiavenato (1993, p. 174), as teorias sobre a liderança podem ser classificadas em três significativos grupos:

- 1) Teorias de traços de personalidade;
- 2) Teorias sobre estilos de liderança;
- 3) Teorias situacionais da liderança.

Cada um desses grupos apresenta características e abordagens próprias que serão analisadas a seguir.

2.1.1 Teorias de traços de personalidade

Para Chiavenato (1993), Sinek (2018) e Falconi (2010), os traços de personalidade são qualidades ou características distintas que o líder possui que o distingue dos demais indivíduos. Por exemplo, Falconi (2010) destaca que o líder será aquele capaz de alcançar os resultados pretendidos pela organização, através da capacidade de planejar ações coerentes e alcançáveis. Portanto, o sujeito que exerce a liderança apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais pode inspirar o comportamento de outros sujeitos.

As características de liderança possuem pontos em comum entre os autores, os mesmos que outrora Chiavenato (1993) havia destacado como sendo os principais traços de um líder.

São eles:

- 1) Físicos: energia, aparência e peso;
- 2) Intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança;
- 3) Sociais: cooperação, habilidades interpessoais e administrativas;
- 4) Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

2.1.2 Teorias sobre estilos de liderança

Para os autores, os principais estilos de comportamento de Liderança são:

- I. **Liderança autoritária ou autocrática**: é aquela em que o líder acaba tendo o poder pela força; os liderados acabam o seguindo mais por medo de represálias do que pela confiança. Sinek (2018), cita um exemplo de um barista que afirmou que em um dos hotéis nos quais trabalhava ele simplesmente não via a hora de ir embora e ganhar o seu dinheiro, não tinha nenhuma satisfação no seu trabalho, pois seus líderes ficavam rondando-o enquanto trabalhava, não para auxiliá-lo, mas sim, para encontrar alguma falha e puni-lo. Essa definição também encontra-se na SBCOACHING Social⁷ que cita exemplos de líderes famosos que possuíam esse perfil, tais como Hugo Chaves (ditador venezuelano) e Fidel Castro (de Cuba)⁸ e, ainda é possível destacar, os ditadores que dominam algumas nações africanas, bem como o jovem ditador da Coreia do Norte, Kin Jong-un.
- II. **Liderança Liberal**: quanto a este estilo tem-se uma divergência entre um autor mais antigo como Chiavenato (1993), ao acreditar que liderança liberal permite que a atividade desenvolvida pelo grupo seja mais intensa do que a liderança democrática, porém a produção tende a ser medíocre. As tarefas se desenvolvem ao acaso, com muitas oscilações, perdendo-se tempo com discussões voltadas para motivos pessoais do que com o trabalho em si. Neste tipo de liderança, nota-se o individualismo agressivo e pouco respeito

⁷ Fonte: SBCOACHING. Disponível em: <https://bit.ly/38P3S06>. Acesso em: 29 nov. 2020.

⁸ Fonte: TERRA. Disponível em: <https://bit.ly/3rDezvt>. Acesso em: 29 nov. 2020.

ao líder. Agora, ao analisar as definições mais atuais para a liderança liberal dada pelo IBC e SBCOACHING Social, estes a defendem como um estilo positivo, dando como exemplo, o Google, considerada revolucionária e alvo de objetivos de muitos jovens por apresentar uma política flexível e diferenciada em suas filiais espalhadas pelo mundo afora. Conhecida por oferecer comida gratuita aos funcionários, salas de descansos, espaço de jogos, entre outras regalias, criando-se uma atmosfera de liberdade e ideais.⁹ Outro exemplo de liderança liberal bem sucedida era a da líder mundial Margaret Thatcher, conhecida como a “Dama de Ferro”, a famosa primeira-ministra da Grã-Bretanha era considerada uma líder liberal da época. Em 1980, suas políticas econômicas desmontaram programas sociais que tinham cunho beneficiários. Modificou impostos e reduziu gastos públicos, privatizou estatais perdulárias modificando totalmente o rumo da economia britânica.¹⁰

- III. **Liderança Democrática**: o líder cria um ambiente favorável para que seus liderados possam atuar em grupos de amizade e de relacionamentos cordiais e colaborativos. O líder promove comunicações espontâneas e francas com todos a sua volta. Assim, a tarefa é realizada em um ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder se ausenta, pois, a execução das tarefas não depende da presença dele. Neste ambiente existe um nítido sentido de responsabilidade e de comprometimento pessoal, além de uma impressionante integração grupal, dentro de um clima de satisfação. No site da Catho¹¹, encontra-se a reafirmação deste conceito bem como no IBC¹², além disso, trazem exemplos de líderes com perfis democráticos, tais como, George Washington e Thomas Jefferson.

Portanto, para os autores Chiavenato (1993), Sinek (2018) e Falconi (2010), um líder completo será aquele que, na prática do dia a dia, utiliza os três processos de liderança aqui apresentados, sempre de acordo com a situação, com os indivíduos e com a tarefa a ser executada ou levada adiante. O líder tanto delega o cumprimento

⁹ Fonte: IBCCOACHING. Disponível em: <https://bit.ly/3aSehuB>. Acesso em: 29 nov. 2020.

¹⁰ Fonte: SBCOACHING. Disponível em: <https://bit.ly/2JuzgIR>. Acesso em: 29 nov. 2020.

¹¹ Fonte: CATHO. Disponível em: <https://bit.ly/3hAdlao>. Acesso em: 29 nov. 2020.

¹² Fonte: IBCCOACHING. Disponível em: <https://bit.ly/37YkBPp>. Acesso em: 29 nov. 2020.

de ordens, como pode consultar os funcionários antes de tomar uma decisão, ou também, pode sugerir a algum funcionário que realize determinada tarefa.

O líder utiliza a liderança Autocrática, a Democrática e a Liberal, sendo que a principal problema da liderança é conhecer quando deve aplicar tal processo, com quem e dentro de quais circunstâncias e atividades a serem desenvolvidas. A seguir, apresenta-se as principais características de cada um dos estilos de liderança.

Tabela 1 - Os três estilos de Liderança.

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL (Laissez-Faire)
Apenas o Líder fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo Líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais com participação mínima do Líder.
Líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas. Um por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao Líder, quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do Líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
Líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A decisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do Líder.
O Líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O Líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O Líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios.	O Líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. Ele faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros, quando perguntado.

Fonte: CARTWRIGHT; ZANDER, 1975, p. 658.

A Figura 1 traz uma ideia das diferenças existentes nas ênfases, decorrentes dos três estilos de liderança:

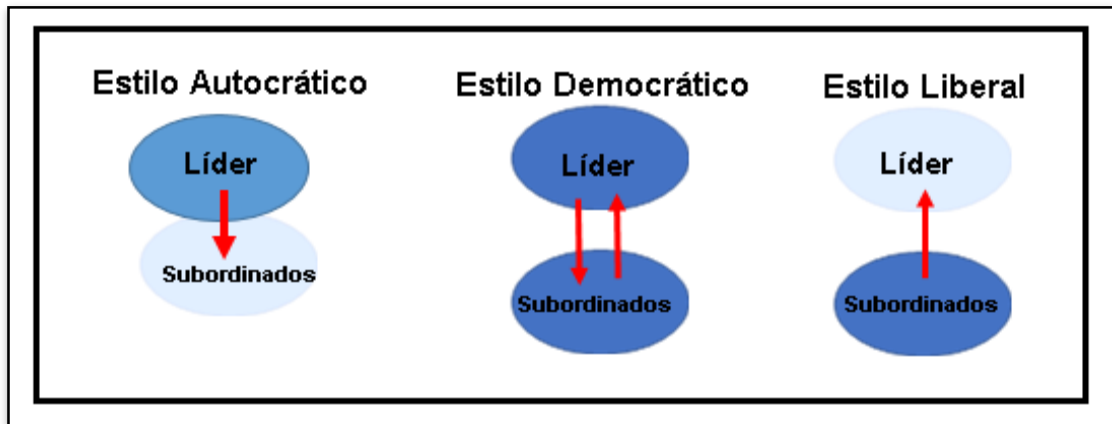


Figura 1 - As diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança.
Fonte: DAVIS, 1967, p. 106.

Para Sinek (2018) e Falconi (2010), atualmente, um dos grandes desafios da liderança é o de trabalhar com a Geração Y, isto é, com aqueles nascidos a partir de 1984, pois os profissionais desta geração não aprenderam a subir a montanha da sua base até o topo, eles já querem estar no topo a curto prazo. Mais do que nunca os líderes precisam focar em cuidar do indivíduo, e não tanto, dos objetos, pois essa Geração Y não quer se sentir gerenciada, mas sim, liderada.

A liderança é uma prática que pode ser aprendida por qualquer sujeito, como reforça Sinek (2018) na sua entrevista, ao dizer que o amor, a satisfação no trabalho, a alegria, o amor pela vida, a autoconfiança e a habilidade são assimiladas com o passar do tempo. Por isso, diz que o indivíduo precisa aprender, praticar e amadurecer, ou seja, para ser um líder de verdade demanda certo tempo.

Concluindo a definição de liderança reforça-se os autores citados ao afirmarem que para ser um líder não existe uma idade definida, como por exemplo, o americano Willian Winslow¹³ que vive em Raleigh, que conseguiu criar um programa para acabar com a fome infantil tendo apenas oito anos de idade. Outro grande exemplo mundial de liderança é o da jovem de 17 anos, Malala Yousafzi¹⁴, que ganhou o Prêmio Nobel pela sua luta incansável pelo direito de estudar e de como incentivar as meninas da sua nação a terem coragem para alcançar tal objetivo. Da mesma forma, pode-se

¹³ Vídeo disponível em: <http://goo.gl/ly4rfc>. Acesso em: 26 nov. 2020.

¹⁴ Vídeo disponível em: <http://goo.gl/iJrmlj>. Acesso em: 26 nov. 2020.

destacar a Rainha Elizabeth II¹⁵, de 91 anos, que até hoje é a matriarca líder da família real inglesa.

Portanto, a liderança está ao alcance de todos, mas é preciso ter coragem para encarar a enorme responsabilidade que o papel requer, já que o líder com suas decisões irá impactar nas vidas de outros indivíduos, independente de qual seja o sistema ou organização.

2.2 O PAPEL DA LIDERANÇA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

2.2.1 Chefe x Líder

O chefe tende a comandar as pessoas, impor ordens e ser autoritário, também é conhecido por centralizar o poder e pensar apenas nos resultados e lucros. Ele é temido, não respeitado, seus funcionários não se sentem abertos a relatar problemas e, muito menos, a pedir conselho ou sanar dúvidas. Enxerga os colaboradores como subordinados, que devem seguir suas ordens da maneira que ele achar mais eficaz, sem pensar no bem-estar coletivo.

Um chefe jamais incentiva ou motiva o trabalhador, pois acredita que realizar uma tarefa com excelência é dever do funcionário e, quando isso não acontece, faz questão de apontar os erros. O chefe joga toda a responsabilidade do insucesso em cima de sua equipe e se vangloria quando um objetivo ou meta é alcançada.

O líder, por sua vez, tende a ser muito respeitado pelos seus liderados. Ele não busca só resultados, mas a melhor maneira de alcançá-los junto a sua equipe, já que não pensa no poder como algo centralizado, mas como uma responsabilidade que deve ser dividida, compartilhada.

O líder não costuma dizer que tem subordinados, e sim, uma equipe ou um time; ele ouve as pessoas ao seu redor e está sempre disposto a tirar suas dúvidas. O líder se responsabiliza juntamente com o seu grupo de trabalho pelos erros e divide as glórias. Procura trazer o melhor de cada um à tona e valoriza as habilidades dos indivíduos, respeitando suas dificuldades e trabalhando com eles na intenção de

¹⁵ Vídeo disponível em: <https://bit.ly/2WUIQc9>. Acesso em: 26 nov. 2020.

ajudar a superá-las. Segundo Abraham Lincoln [entre 1861 e 1865], período em que fora presidente dos Estados Unidos, “A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns”.

A autoridade é o ponto crucial na determinação entre ser chefe e ser líder. O chefe busca demandar e “mandar” em seus subordinados pelo cargo que ocupa, nesse caso, o medo é um aliado primordial de sua autoridade. Em contrapartida, o líder arrasta sua equipe pelo exemplo. Ele costuma se colocar na posição de seus liderados e caminha junto com eles. O verdadeiro líder preza pelo bom relacionamento com todos, formando assim, líderes futuros.

Na Figura 2, pode-se identificar claramente o comportamento do chefe X o comportamento do líder dentro de uma organização.

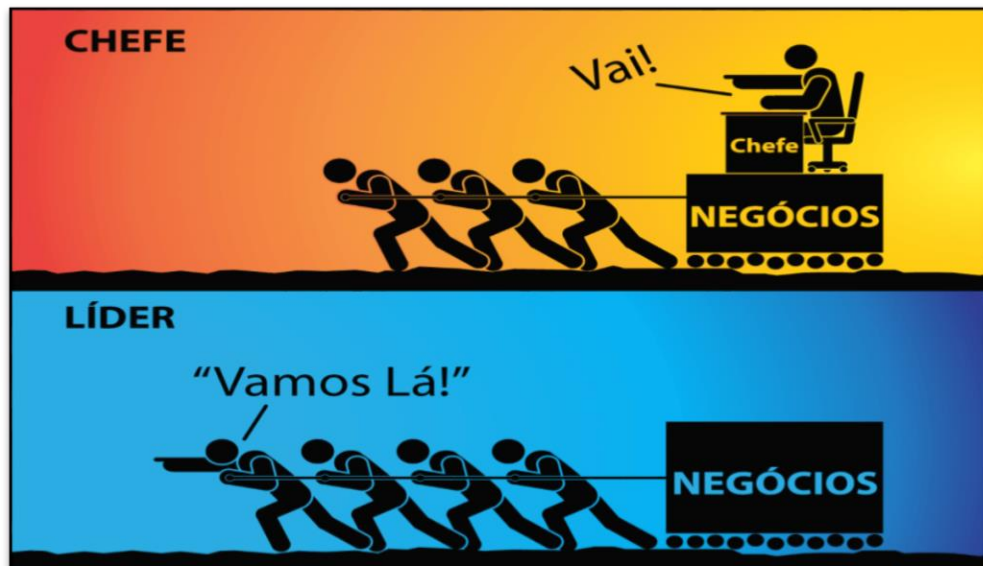


Figura 2 - O comportamento do chefe X o comportamento do líder.
Fonte: CÉSAR, 2019, p. 01.

Entre ser chefe e ser líder há uma grande lacuna com aspectos bem diferentes. O chefe utiliza o poder, o líder utiliza a autoridade. Percebe-se as diferenças entre ambos observando a tabela a seguir (Tabela 2):

Tabela 2 - Liderança e seus tipos – de Vangevaldo Batista Sant’Anna.

CHEFE	LÍDER
Possui visão curta.	Possui visão panorâmica.
Administra recursos humanos.	Lidera pessoas.
Precisa ganhar sempre.	Precisa ganhar mais do que perder.
Tem todo o poder.	Tem competência.
Conflitos são aborrecimentos.	Conflitos são lições.
Crises são riscos.	Crises são oportunidades.

Fonte: SANT’ANNA, 2008.

A melhor definição entre chefe e líder está na forma com que esses profissionais defendem suas ideias. O líder defende com paixão, sem imposição, os valores, as crenças e os princípios. Em contrapartida, o chefe se fortalece na hierarquia e na imposição, costuma se basear na sua gestão de conhecimentos técnicos com seu perfil centralizador, inflexível e autoritário.

2.2.2 A importância da liderança nas organizações

Com as inovações contemporâneas, principalmente, no que se refere as tecnologias, as organizações se viram obrigadas a buscarem meios competitivos para seguirem ocupando um lugar de destaque no mercado de trabalho. Sabem que buscar conhecimento, capacitar seus colaboradores e desenvolver formas de despertar a motivação e a determinação de seus liderados, podem ser diferenciais que afetariam positivamente o desempenho e a qualidade do serviço e/ou produto, refletindo num favorecimento no segmento de atuação.

Ao visualizar uma empresa bem-sucedida e estruturada é impossível não pensar nos responsáveis pelo seu sucesso. Dessa forma, é fácil entender o quanto a liderança é uma peça-chave dentro das organizações, pois garante o desenvolvimento e comprometimento de todos os recursos e pessoas. O líder dessa empresa teve o cuidado e a responsabilidade de gerar motivação, confiança e entusiasmo em seus colaboradores, a fim de produzirem um trabalho eficiente com metas estabelecidas.

2.2.3 Papel do líder nas organizações

Ao longo dos anos o papel do líder foi evoluindo e, com os avanços tecnológicos, ultrapassou os limites do ambiente organizacional em que ser apenas um bom líder não levaria as organizações a alcançarem o sucesso esperado. Atualmente, o que se espera de um líder é uma interação maior com o que está acontecendo de um modo geral e na perspectiva dos seus liderados. O líder atual deve assumir novos comportamentos, estar atento as mudanças no meio corporativo e no mundo, buscar o desenvolvimento contínuo, não apenas o seu, mas de seus liderados e da sua empresa. E, neste cenário de atuação, o líder eficaz precisa demonstrar e desempenhar diferentes papéis: mentorar, coordenar, produzir, negociar e inovar.

O líder tem o desafio de criar um elo fundamental entre a empresa e seus colaboradores, visto que o principal objetivo entre eles é a construção e o fortalecimento de relacionamentos. A comunicação entre líder e colaboradores deve ser capaz de estabelecer uma ligação onde todos possam cumprir suas tarefas com eficácia. É crucial que todos tenham conhecimento dos valores, estratégias, metas e atuações, para que seja possível obter excelência na entrega do produto ou serviço aos clientes internos e externos. Assim, é possível trazer um custo benéfico para todos num clima interno harmônico, no qual possam compartilhar dos mesmos ideais. Para o líder é primordial envolver e desenvolver cada indivíduo da organização, pois suas ações podem trazer uma valorização pessoal para cada colaborador ressaltando, ao mesmo tempo, a importância do mesmo no processo produtivo.

O líder é um indivíduo extremamente importante para a organização, pois exercerá seu papel de liderança sobre os outros membros do grupo e/ou equipe, mostrando seu potencial e a sua capacidade de inovar a cada dia, trazendo lucro e destaque a organização no mercado em que atua. Deve agir com determinação, sempre em equipe, direcionando e treinando seus liderados a extraírem o melhor de si, bem como a desenvolverem habilidades que conduzirá sua organização ao sucesso desejado.

A liderança existe, também, para resolver conflitos, achar soluções e desenvolver ideias que colaborem para o êxito da empresa e seus funcionários; isso não é uma tarefa fácil, exige competência, habilidade e conhecimento.

Sendo assim, destaca-se os diversos papéis atribuídos a liderança das organizações:

- a) Melhorar o clima organizacional;
- b) Manter o alinhamento das diretrizes estratégicas da empresa;
- c) Explorar as potencialidades de cada colaborador;
- d) Promover o crescimento profissional de sua equipe;
- e) Garantir motivação e engajamento de seus liderados;
- f) Aumentar a satisfação dos funcionários;
- g) Organizar os processos e procedimentos;
- h) Estabelecer relações mais humanas;
- i) Alcançar as metas que foram traçadas;
- j) Atingir alta performance de sua equipe;
- k) Conquistar resultados de excelência.

O verdadeiro líder é aquele que percebe a realidade da empresa e tem plena consciência de que não basta apenas conseguir resultados e ser eficaz. De acordo com Diniz (2010), o líder deve pensar sobre os caminhos que o levaram a obter tais resultados. Deve saber influenciar sem manipular, ser flexível na medida certa, se adaptar as adversidades; ele não fica deslumbrado com o poder que tem, mas sim, reflete sobre ele de modo a vibrar com todos à sua volta quando tudo sai bem.

O papel do líder é encontrar oportunidades, além de desenvolver pessoas e inspirá-las. Ser ético, valorizar os indivíduos, fazer com que os colaboradores se motivem, desejar o bem dos pares, saber ouvir e dar *feedback*, são apenas algumas das características indispensáveis a um líder e exigidas pelo mercado profissional.

A capacitação, o desenvolvimento e a formação de uma equipe bem preparada podem fazer a diferença para o sucesso dos negócios. Quando um líder estabelece uma meta e busca comprometimento de sua equipe em conquistá-la, ele estimula a melhoria ou mesmo a emergência de novos conhecimentos, pois os líderes gerenciam seu próprio crescimento para melhorar a forma como lideram seus liderados. Para tanto, devem ter um comportamento coerente, alinhado aos objetivos, ao bem-estar coletivo da equipe para a realização de suas tarefas com excelência.

Os valores de um líder são aplicáveis a todas as categorias na organização, são conhecidos e internalizados, os colaboradores ficam mais seguros no ambiente de trabalho, pois sabem que compartilham algo que direciona as decisões mais importantes de uma organização. O líder que entende o significado destes valores para a gestão consegue se apoiar neles para tomar decisões difíceis, às vezes, com custos elevados, com prazos curtos, porém, consciente de que está aliando as coisas e as pessoas em busca de algo melhor.

Como mencionado anteriormente, o papel do líder tem evoluído muito com o passar dos anos e novas características tornaram-se essenciais a fim de fazer com que a sua equipe obtenha os melhores resultados, através da administração de conflitos, do cuidado com a autoestima do grupo, atuando como agente motivacional.

Atualmente, os líderes devem desempenhar, cada vez mais, o papel de intermediários entre a empresa e seus liderados, fornecendo a direção a ser seguida pela equipe, dando um retorno sobre a atuação e os resultados, bem como o que a empresa espera de seus colaboradores para que possam atingir seus objetivos. Lembrando, que essa última ação é a razão da existência da organização. Portanto, a boa comunicação, o relacionamento interpessoal, a empatia, o poder de persuasão, a imparcialidade e o *feedback* tornam-se imprescindíveis para que o líder exerça seu papel e vença os desafios encontrados em sua função.

Através destas ações o líder obtém melhores resultados da sua equipe, pois desce do pedestal no qual naturalmente é colocado pelos membros da equipe e coloca-se no meio de todos, falando de igual para igual com os seus pares.

2.2.3 Funções de um líder

Para uma organização ser bem estruturada e bem-sucedida é necessário planejamento, habilidades, estratégias e uma ótima liderança que faça com que as diretrizes e colaboradores trabalhem com um só objetivo, ou seja, produzir serviço e/ou produto de qualidade para seus clientes.

Observa-se na figura a seguir, quão importante é o papel da liderança dentro de uma organização, de acordo com as competências que tem no desenvolvimento da função:



Figura 3 - Papel da liderança dentro de uma organização.
Fonte: Elaborada pelos autores, 2020.

- 1) **Conhecer seu pessoal e sua empresa**: É de suma importância que um líder conheça todos de sua equipe, suas habilidades, seus pontos fortes e fracos, entendendo a personalidade de cada membro. É essencial que seja comprometido com a empresa em que atua, conhecendo seus valores e suas diretrizes;
- 2) **Crescimento constante**: Ter ideias inovadoras que leve a organização a um crescimento constante contribuindo para que a empresa alcance uma posição de privilégio no segmento de atuação;
- 3) **Estabelecer metas e prioridades claras**: O líder precisa se certificar de que todos os membros da equipe estão trabalhando juntos e entendendo com clareza o propósito da empresa. É essencial estabelecer metas alcançáveis;
- 4) **Empatia**: A empatia é a competência que possibilita entender o que o outro pensa e sente. É fundamental que um líder conheça seus liderados e se coloque no lugar deles, entendendo o que sentem e estabelecendo, assim, um vínculo e fortalecendo o relacionamento entre líder e equipe. Um líder empático é mais saudável para a equipe e mais produtivo para a empresa;

- 5) **Compromisso e ética**: A base de uma liderança é ter comprometimento e ética perante a organização e a sociedade como um todo. Ter caráter e transparência é uma das qualidades essenciais para a organização;
- 6) **Criatividade e inovação**: Ser um líder competente é estar à frente das situações, é pensar fora da caixa, buscar soluções junto a equipe e inovar o portfólio de produtos e/ou serviços, auxiliando na fidelidade dos clientes;
- 7) **Relacionamento intrapessoal e interpessoal**: É necessário ter autoconhecimento, identificar seus pontos fortes e fracos, o que precisa ser melhorado, essas são características de destaque entre uns líderes e outros. Um bom líder valoriza o relacionamento interpessoal, sabe lidar com as pessoas, convive bem com a sua equipe, os seus superiores e os clientes.

Como foi possível perceber na descrição de cada item, o líder tem uma série de funções importantes que vão muito além do uso da autoridade e da distribuição de tarefas. O líder é muito mais do que um chefe, ele é um influenciador, por isso deve ser a pessoa mais respeitada do grupo por sua responsabilidade e por seus atos, e não apenas, pelo cargo que ocupa. Portanto, o líder deve estar sempre num processo de aprendizagem.

Em geral, quando a empresa tem um bom líder ela tem mais produtividade e lucratividade, através de decisões assertivas, aperfeiçoamento e crescimento do grupo como um todo, além da retenção de talentos. O sucesso de um negócio está intrinsecamente ligado a uma liderança que pratica uma gestão participativa, pois entende a importância do capital humano para a organização.

2.3 CONCEITUAÇÃO DE COMPETÊNCIA

2.3.1 Origem histórica

Segundo o dicionário eletrônico Origem da Palavra, competência vem do Latim *competere*, (lutar, procurar ao mesmo tempo), de *com* (junto) mais *petere*, (disputar, procurar, inquirir). Essa definição remete ao pensamento da Idade Média, onde haviam guerras por territórios e batalhas para alcançar a conquista, que traz a

ideia de justiça, de estar preparado para lutar e para disputar. Nesse sentido, o termo competência está relacionado também ao Direito.

O Dicionário Larousse define o termo relacionado ao Direito e acrescenta as palavras aptidão e habilidade como sinônimos de competência. Define competência como a capacidade decorrente do conhecimento que alguém tem sobre determinado assunto. É a soma de conhecimentos ou habilidades.

De acordo com Dolz (2004):

O termo competência era utilizado na língua francesa no final do século XV para designar a legitimidade e a autoridade outorgadas às instituições para tratar determinados problemas (um tribunal é competente em matéria de...); a partir do final do século XVIII, seu significado se ampliou para o nível individual e passou a designar toda capacidade devida ao saber e à experiência. (DOLZ, 2004, p.33).

O termo competência começou a ser utilizado na Idade Média no final do século XV. Antes disso, estava atribuído à linguagem jurídica e designava a legitimidade e a autoridade que essas instituições possuíam para tratar de assuntos de sua jurisdição. Era o poder conferido ao tribunal para julgar determinados problemas.

Segundo Dolz (2004), a partir do século XVIII o sentido da palavra em estudo foi ampliado; não representava tão somente o tribunal, mas também, alguém capaz de pronunciar-se sobre determinado tema. Seu significado estava voltado para o nível individual, evidenciando a capacidade devida ao saber e à experiência.

A Tabela 3 traça um paralelo de conceitos de competência sob a visão de diversos autores. Foi estruturada por Moura (2005) em sua dissertação de mestrado.

Tabela 3 - Noções gerais de competência.

AUTOR	COMPREENSÃO DO TERMO COMPETÊNCIA
Allal, 2004 (apud Ollignier, 2004, p.15; 83).	“[...] organização dos saberes em um sistema funcional”. [...] suas principais dimensões são: a rede dos componentes cognitivos, afetivos, sociais e sensório-motores, bem como sua aplicação a um grupo de situações e a orientação para uma determinada finalidade”. “[...] uma rede integrada e funcional constituída por componentes cognitivos, afetivos, sociais, sensório-motores, capaz de ser mobilizada em ações finalizadas diante de uma família de situações”.
Gillet, 1991 (op. Cit, p.36).	“[...] sistema de conhecimentos, conceituais e procedimentais organizados em esquemas operatórios, que permitem, por meio de um grupo de situações, identificar uma tarefa-problema e resolvê-la por meio de uma ação eficaz”.

Continua [...]

[...] continuação

Levy-Leboyer, 1996 (op.Cit,p.36).	“[...] repertórios de comportamentos (que tornam as pessoas eficazes) em uma determinada ação”.
Lê Boterf, 1998 (op. Cit, p.133).	“[...] uma combinatória complexa, de uma ligação coordenada, multidimensional, que sempre deve ser recriada, da mobilização de múltiplos recursos, de saberes, de <i>“savoir-faire”</i> , de estratégias, de habilidades manuais, de atitudes, de valores privilegiados [...]”.
Malglaive, 1990 (op. Cit, p.153).	“[...] uma totalidade complexa e instável, mas, estruturada, operatória, isto é, ajustada à ação e as suas diferentes ocorrências” “[...] estrutura dinâmica cujo motor é a atividade”.
Ollagnier, 2004, p.10	“[...] a capacidade de produzir uma conduta em um determinado domínio”.
Perrenoud, 2004 (op. Cit, p.153).	“[...] a faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações, etc) para solucionar com pertinência e eficácia uma série de situações”.
Plantamura, 2003, p.11/13	“[...] capacidade, processo, mecanismo de enfrentar uma realidade complexa, em constante processo de mutação, perante a qual o sujeito é chamado a nomear a realidade, a escolher. Entendemos os saberes, na sua vertente de ciência e na sua dimensão de experiência, como sinônimo de conhecimentos e que se adquirem sentidos se mobilizados no processo sempre único e original de construção e reconstrução de competências (p 11). [...] A competência deve ser entendida como recurso para dominar uma realidade social e técnica complexa, diante da qual o ser humano é chamado a escolher”.
Tardiff, 1994 (op. Cit, p.36).	“[...] um sistema de conhecimentos, declarativos [...], condicionais [...] e procedimentais [...] organizados em esquemas operatórios” que permitem a solução de problemas”.
Terezinha Rios, 2003, p. 46	“Saber fazer bem [...]”.
Toupin, 1995 (op. Cit, p.36).	“[...] a capacidade de selecionar e agrupar, em um todo aplicável a uma situação, os saberes, as habilidades e as atitudes”.
Zarifian, 2001, p.68	“[...] o “tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidade do indivíduo” diante de situações profissionais com as quais se depara”.
Medef Apud Zarifian, 2001, p. 67	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.

2.3.2 Competência do Indivíduo

Maria Tereza Leme Fleury e Afonso Fleury (2000), em seu livro *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*, destacam:

A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. (FLEURY; FLEURY, 2000, p.187).

Para esses autores, a competência inicia-se no C.H.A (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), isto é, requer muito mais do indivíduo do que simplesmente a representatividade destas palavras. Está relacionado em como ele utiliza toda a aprendizagem adquirida ao longo da vida em suas experiências, sendo capaz de transformar estes conhecimentos em ação e resultado, de forma a gerir propósito e valor econômico e social.

Sendo assim, Fleury e Fleury (2000) apresentam a figura a seguir em seu livro:



Figura 4 - Competências como Fonte de Valor ao Indivíduo e à Organização.

Fonte: FLEURY; FLEURY, 2000, p.188.

Tal figura demonstra uma ligação entre o indivíduo e a organização transformando o conceito de competência, ao que os autores destacam como ideal no indivíduo de forma que ele possa agregar valor econômico à organização e valor social a ele mesmo.

A imagem em sequência, também retirada do livro de Fleury e Fleury (2000), traz definições que os autores apresentam sobre os verbos citados anteriormente:

Tabela 4 - Competências para o profissional.

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e conseqüências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: FLEURY; FLEURY, 2000, p. 188.

Outros autores também expressam seus estudos acerca do conceito de competências, conforme destacado a seguir:

Carbone *et al.* (2009), descreve que:

[...] entendem-se competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações. (CARBONE *et al.*, 2009, p. 43).

Pires *et al.* (2005), ressalta:

Em geral, a adoção de um ou outro critério para descrição de competências ocorre em razão do uso que se pretende fazer. Quando utilizada em instrumentos de avaliação de desempenho no trabalho, por exemplo, as competências são descritas sob a forma de comportamentos passíveis de observação (referenciais de desempenho), para que o avaliador possa mensurar o desempenho do avaliado a partir dos comportamentos que ele adota no trabalho. (PIRES *et al.*, 2005, p. 17).

Camara (2017), define competência como:

[...] um conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a estratégia da empresa. (CAMARA, 2017, p. 16).

Já Coutinho (2020), em seu livro A Tríade da Competência, diz que “as competências e habilidades são resultantes de contínuo esforço, que irão a cada dia nos deixar mais desenvolvidos e fortes” (COUTINHO, 2020, p.01).

2.4 QUAIS COMPETÊNCIAS ESPERADAS NOS CARGOS DE LIDERANÇA?

Muitos trabalhadores têm como objetivo profissional poder ocupar, em algum momento da sua carreira, uma posição de liderança. Acontece que apenas uma parte destes profissionais chegará a ocupar estas posições. Mas, por que isso acontece?

Cada pessoa possui um conjunto de competências e comportamentos. Este conjunto de condutas é o que o levará a desempenhar um determinado cargo ou papel – seja em uma empresa ou em qualquer outro contexto. Neste sentido, evidencia-se a importância da avaliação das competências nos processos de seleção e nas avaliações de atuações de colaboradores.

As empresas, em geral, têm como objetivo se destacar em sua área, ser competitiva e rentável. Para que isso aconteça, estas empresas consideram que algumas competências são relevantes em seus colaboradores e, principalmente, nas suas lideranças.

Uma matéria da Revista Exame (2016), publicada com base no relatório produzido pelo Fórum Econômico Mundial e divulgado neste mesmo ano, traz como título “As 10 competências que todo profissional vai precisar até 2020”. As afirmações contidas no relatório de 2016, reforçavam que até 2020, 35% das habilidades mais demandadas nas ocupações se modificariam em virtude da indústria 4.0, o que iria alterar o conceito de automação, aprendizagem, inteligência artificial e robótica avançada.

Portanto, apresenta-se as 10 competências destacadas no relatório (2016):

1. **Resolução de problemas complexos:** De acordo com o relatório do Fórum Econômico Mundial, nos próximos quatro anos (de 2016 até 2020), 36% das atividades em todos os setores da economia deverão exigir habilidades na resolução de problemas complexos;

2. **Pensamento crítico**: O pensamento crítico é definido como o uso da lógica e da racionalização para identificar forças e fraquezas de soluções alternativas, conclusões e abordagens de problemas;
3. **Criatividade**: Profissionais criativos possuem a oportunidade de se beneficiar nesses cenários de rápidas transformações em produtos, tecnologias e modos de trabalho;
4. **Gestão de pessoas**: A capacidade de motivar, desenvolver pessoas e de identificar talentos é a parte da função de um gestor mais destacada, segundo o relatório do Fórum Econômico Mundial;
5. **Coordenação**: A capacidade de coordenar as próprias ações de acordo com as ações de outras pessoas;
6. **Inteligência emocional**: Habilidade de gerir adequadamente as emoções nos momentos de crises;
7. **Capacidade de julgamento e tomada de decisão**: Habilidade para analisar dados e ambientes para tomada de decisão;
8. **Orientação para servir**: Inclinação para ajudar outros membros da equipe;
9. **Negociação**: Habilidade de negociar e conciliar as diferenças e conflitos;
10. **Flexibilidade cognitiva**: Capacidade de criar ou usar diferentes conjuntos de regras para combinar ou agrupar as coisas de diferentes maneiras. É assim que o relatório do Fórum Mundial define a flexibilidade cognitiva.

Todos estes elementos norteiam, agregam e fortalecem o conceito de competência apresentado por diversos autores. A definição e exercício de competência vai além de conceitos, conhecimentos ou aptidões. Está relacionado com a capacidade de unir elementos que sejam capazes de auxiliar o indivíduo em suas necessidades, de modo que permita gerar valor para si e para o seu meio social em determinado momento.

No segmento de transporte tem-se uma série de competências relevantes a serem consideradas. De acordo com o site do SENAC SP¹⁶, são competências do líder:

¹⁶ Fonte: SENAC SP. Disponível em: <https://bit.ly/2LbyZLi>. Acesso em: 21 set. 2020.

- **Pensar na estratégia do negócio**: ter habilidade para avaliar os pontos positivos e negativos, além de ter conhecimento sobre a concorrência;
- **Olhar para o todo, não somente para seu departamento (ou setor)**: ter uma visão geral da empresa, enxergando de forma macro os pontos fortes e os pontos fracos da operação;
- **Desenvolver uma visão global do negócio**: capacidade de adaptação com diferentes culturas, idiomas, costumes de outras empresas, buscando ter uma forma de trabalho mais global e não somente local;
- **Ter capacidade de adaptação**: a logística é dinâmica, exige atualizações e mudanças constantes das equipes e até das empresas;
- **Liderança e boa comunicação**: ser um intermediador, um profissional com grande poder de comunicação, delegando tarefas de forma clara, promovendo bom relacionamento com as equipes e resolvendo conflitos com transparência e objetividade.

Na mesma linha, o site da Cargo X¹⁷ destaca como competências primordiais:

- **Ter conhecimento teórico e prático**: aliar conhecimentos para atingir uma melhor performance;
- **Liderança**: estar disposto a ajudar e poder extrair o melhor do seu time;
- **Raciocínio lógico**: ser hábil com números, planilhas, relatórios e demais dados relevantes;
- **Flexibilidade**: buscar desenvolver novas competências que possam auxiliar em suas rotinas, tornando o profissional competitivo para novos desafios;
- **Familiarizado com a tecnologia**: ter conhecimento de ferramentas de gestão como CRM, ERP e outros sistemas importantes na sua área de atuação são um diferencial;
- **Habilidade nos relacionamentos**: interagir com diferentes pessoas na organização, fortalecendo laços entre os setores e objetivando atingir resultados de forma conjunta;
- **Capacidade de adaptação**: independente dos desafios e mudanças impostas, a adaptação é fundamental;

¹⁷ Fonte: CARGO X. Disponível em: <https://bit.ly/3b34EJM>. Acesso em: 22 set. 2020.

- **Planejamento**: capacidade de lidar com desafios, resolvendo-os com precisão, por meio de processos organizados;
- **Trabalhar sob pressão**: o profissional deve manter a produtividade em um ambiente desafiador;
- **Visão estratégica**: enxergar os pontos fortes e fracos da organização e até dos seus concorrentes, de forma a ter um diferencial estratégico;
- **Fluência em Inglês**: o profissional deverá estar apto a lidar com sistemas, ferramentas globais e padrões internacionais;
- **Visão global**: ter a visão do mercado como um todo e não somente dentro do seu segmento;
- **Dinamismo**: não há rotinas na logística, o que demanda que o profissional seja dinâmico para saber lidar com as mudanças e tirar o melhor proveito delas;
- **Habilidade de comunicação**: o profissional precisa estar em constante contato com clientes, fornecedores, parceiros e colegas;
- **Pró-atividade**: o profissional precisa ter iniciativa para resolver suas atividades sem que o gestor esteja o tempo todo direcionando, podendo assim se antecipar quanto aos problemas e outros desafios que possam vir.

Segundo o site da Hive Cloud¹⁸, um gestor de transportes deve ter as seguintes competências:

- **Ser organizado**: o profissional deverá gerir mais de uma atividade ao mesmo tempo e não poderá perder seu foco;
- **Garantir a comunicação**: ser um canal de comunicação clara entre seu departamento e os demais departamentos da organização;
- **Saber liderar**: o gestor precisa saber orientar seus subordinados, manter um bom ambiente de trabalho, reconhecer e manter seu time motivado para trilhar melhores resultados;
- **Lidar com crises**: mapear e gerenciar riscos são tarefas primordiais para um gestor, buscando reduzir possíveis impactos negativos que possam ocorrer;

¹⁸ Fonte: HIVE CLOUD. Disponível em: <https://bit.ly/38Xr5NV>. Acesso em: 23 set. 2020.

- **Tomar decisões assertivas**: decisões erradas podem trazer inúmeros problemas para a empresa. O profissional precisa tomar decisões assertivas, ajudando a organização a atingir um novo patamar de qualidade, produtividade e rentabilidade;
- **Ser um “seguidor fiel” da tecnologia**: o profissional deve estar a par de todas as inovações do setor, assim como ter habilidade para lidar com as ferramentas de trabalho, cada vez mais modernas e automatizadas.

A Localiza – empresa de locação de veículos –, em parceria com a HAY GROUP Brasil (2011), listou as seguintes competências como fundamentais:

- **Foco em servir**: servir clientes e empresa com eficiência e simpatia, buscando promover um atendimento que supere as expectativas;
- **Visão integrada da plataforma**: pensar e agir de forma integrada levando em conta o impacto de suas ações no resultado da empresa;
- **Espírito de equipe**: estimular confiança e colaboração para uma melhor integração entre as pessoas;
- **Persuasão**: defende os interesses da organização com foco em uma relação do tipo “ganha-ganha” com seu time, clientes, fornecedores e parceiros;
- **Excelência na execução**: fazer mais e melhor, levando em consideração recursos e prazos;
- **Excelência em resultados**: ser ousado (a), buscando superar metas e investir em ações que possam gerar valor para a empresa;
- **Zelo pela empresa**: ter zelo pela imagem, pelos valores e demais premissas da empresa;
- **Gestão do conhecimento**: adquire, registra e multiplica conhecimentos e experiência para assegurar a continuidade dos trabalhos da empresa;
- **Liderança visionária**: é otimista em relação ao futuro e motiva as pessoas a fazer a diferença em suas atitudes;
- **Formação de equipes**: tem como objetivo identificar os profissionais que apresentam melhor desempenho, promovendo o desenvolvimento destes, no intuito de formar novas equipes de alta performance.

Com base nas competências citadas anteriormente, destaca-se como características em comum entre as empresas de transporte, de uma forma geral:

- Visão estratégica;
- Liderança – saber liderar;
- Ser dinâmico;
- Habilidade em comunicação;
- Habilidade com relacionamentos;
- Lidar com crises e com pressão;
- Flexibilidade;
- Capacidade de adaptação.

O profissional detentor destas competências terá capacidade de ser um líder, podendo trazer os resultados que estas empresas esperam alcançar, com performance superior se comparado a outros profissionais não detentores de uma ou mais destas competências.

É importante ressaltar que para cada cargo serão necessárias, além destas, outras competências específicas, direcionadas para a área de atuação do profissional, de forma a captar / desenvolver profissionais que possam entregar o que a empresa espera.

2.5 TRILHA DE APRENDIZAGEM POR COMPETÊNCIA

2.5.1 Definição

A trilha de aprendizagem no ambiente corporativo são caminhos com opções de rotas alternativas para promover o desenvolvimento das competências críticas do negócio ao invés de habilidades individuais. Contudo, poderá desenvolver o estímulo ao conhecimento coletivo, fortalecer a cultura corporativa, alinhar as expectativas e interesses individuais em objetivos comuns, tornando as necessidades em estratégias do negócio, resultando no empoderamento das pessoas e alto desempenho da organização.

Para Dutra (2010), as organizações mais abertas e participativas têm melhores condições de criar nas pessoas uma relação de compromisso com seus valores e objetivos. A grande parte das organizações deste estudo, Empresas de Transporte Rodoviário com Gestão Familiar, possuem ainda um perfil controlador e autoritário, baseado nas ações de comando e controle, gerando maior dificuldade de construir esse comprometimento, mas, no decorrer do projeto, aponta-se alternativas para tornar o caminho do conhecimento corporativo mais simples e ágil.

Sob a ótica de Eboli (2004), a educação corporativa é um sistema de formação de pessoas pautado na gestão de competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente vinculados aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais.

Para Freitas e Brandão (2006), cada indivíduo:

[...] concebe sua trilha de aprendizagem a partir de suas conveniências, necessidades, ponto de partida e ponto a que se deseja chegar, integrando em seu planejamento de carreira as expectativas da organização, o desempenho esperado, suas aspirações, as competências que já possui e aquelas que necessita desenvolver. Levando em consideração todas as variáveis, o profissional elege, dentre os recursos educacionais disponíveis, aqueles mais adequados aos seus objetivos e preferências. (FREITAS; BRANDÃO, 2006, p. 102).

As alternativas que compõem uma trilha de aprendizagem não se restringem a ações formais de treinamento e desenvolvimento por meio de cursos de capacitação tradicionais. É possível compor a trilha de aprendizagem pelas reuniões de trabalho, apresentações, seminários, palestras, treinamento autoinstrucionais, livros, filmes, *benchmarking* em outras organizações, *mentoring*, *job rotation*, entre outros.

Para o andragogo Caio Beck (2017), enfrentar os desafios do século XXI é um ato necessário no intuito de adquirir a habilidade de aprender a aprender. Não basta ao colaborador receber um amontoado de conteúdos e conceitos teóricos, é primordial que ele perceba a necessidade de assumir um papel de protagonista em suas tarefas e aprenda aquilo que seja relevante para si e para a organização, descobrindo qual a melhor estratégia de aprendizagem a ser adotada, a fim de obter o máximo de entendimento daquilo que está estudando.

Para tanto, deve fazer os seguintes questionamentos: O que já sei? Como aprendi? Como aprender o que ainda não sei? Esta última pergunta é a mais

importante para que o processo de aprendizagem aconteça, no qual o indivíduo seja capaz de desenvolver percepções sobre quais são os seus desejos, motivações, vontades, ambições e necessidades. Tudo isso influenciará no modo dele aprender. Esta trilha de aprendizagem se tornará mais eficaz se o colaborador tiver conhecimento de si mesmo, de sua capacidade de assimilar conhecimentos, dos processos que já utilizou e teve sucesso no passado e do interesse no assunto que deseja estudar.

2.5.2 Modelos de trilha de aprendizagem

Segundo as pesquisas realizadas nos sites Twygoead¹⁹ e Ludospro²⁰, existem dois modos de criação de uma trilha de aprendizagem: o modelo linear e o modelo agrupado, sendo que a escolha do modelo dependerá do seu objetivo, do público e dos conteúdos. No entanto, aconselha-se sempre iniciar pelo modelo linear, uma vez que a segunda opção é mais direcionada para um público com maior nível de autonomia e maturidade ao tomar decisões.

Descreve-se, a seguir, como são as particularidades de cada modelo, segundo Fernandes (2018):

Modelo Linear

Neste modelo os objetos de aprendizagem são colocados em sequência, isto é, para acessar o próximo passo é preciso cumprir o anterior. O percurso do aluno é direcionado pelo criador da trilha de aprendizagem e o aluno conclui com sucesso a trilha assim que todo o ciclo estiver finalizado.

Agora, imagina-se uma operação matemática na qual exista uma sentença com diversas operações diferentes e, para a resolução do problema, será necessário que o aluno tenha passado por várias operações anteriores. Como exemplo cita-se a Fórmula de Bhaskara: primeiramente é preciso que o desenvolvedor tenha passado pelo processo de adição, subtração, multiplicação e divisão, para depois entrar num

¹⁹ Fonte: TWYGOEAD. Disponível em: <https://bit.ly/3n7gV2f>. Acesso em: 15 out. 2020.

²⁰ Fonte: LUDOSPRO. Disponível em: <https://bit.ly/3n5oeHO>. Acesso em: 15 out. 2020.

processo de potenciação e radiciação, caso contrário, não conseguirá aprender se não seguir a linearidade dos passos. Portanto, a aquisição de um conhecimento está diretamente ligada a um conhecimento anterior, que servirá de sustentação para a construção de um novo.

Para facilitar o entendimento do modelo linear de trilha de aprendizagem, observa-se o esquema abaixo:

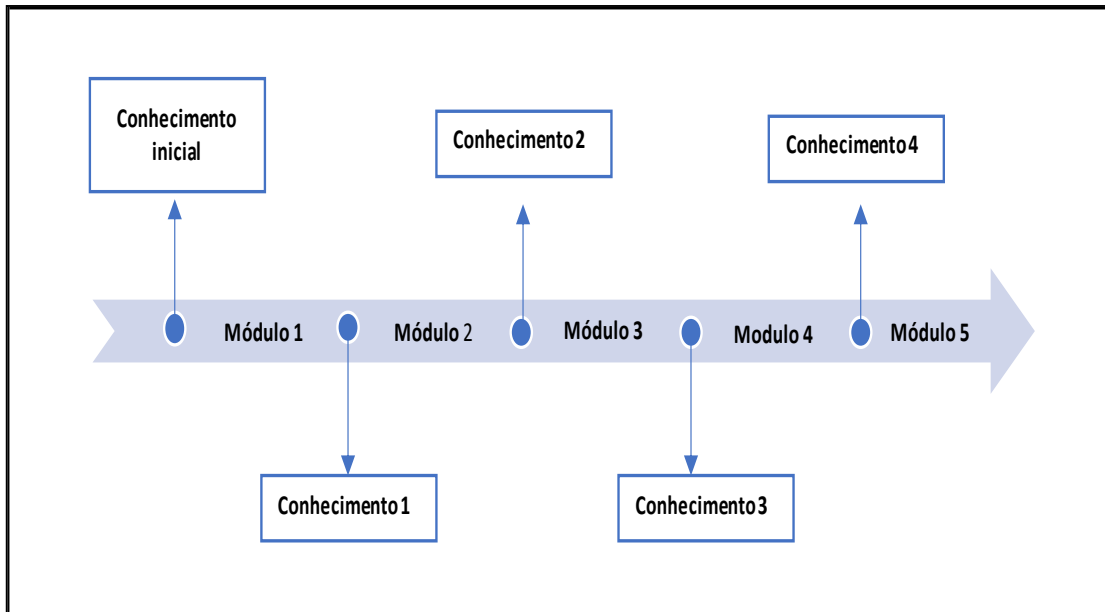


Figura 5 - Esquema do modelo Linear de trilha de aprendizagem.
Fonte: FERNANDES, 2018. Adaptado pelos autores desta pesquisa.

Modelo Agrupado

Ainda de acordo com Fernandes (2018), quando a trilha de aprendizagem é desenhada no modelo agrupado a ideia sugere disponibilizar diversos recursos de aprendizagem ao grupo, sendo o aluno livre para escolher qual caminho seguir. Isso significa que a trilha não tem uma ordem pré-estabelecida, apenas uma quantidade mínima de módulos a serem concluídos.

O aluno tem mais autonomia no seu processo de aprendizagem e poderá escolher os módulos que julgar significativos de acordo com a ordem de execução que julgar mais conveniente. É por isso que, neste modelo, é fundamental que o usuário tenha uma certa maturidade para saber lidar com a autonomia.

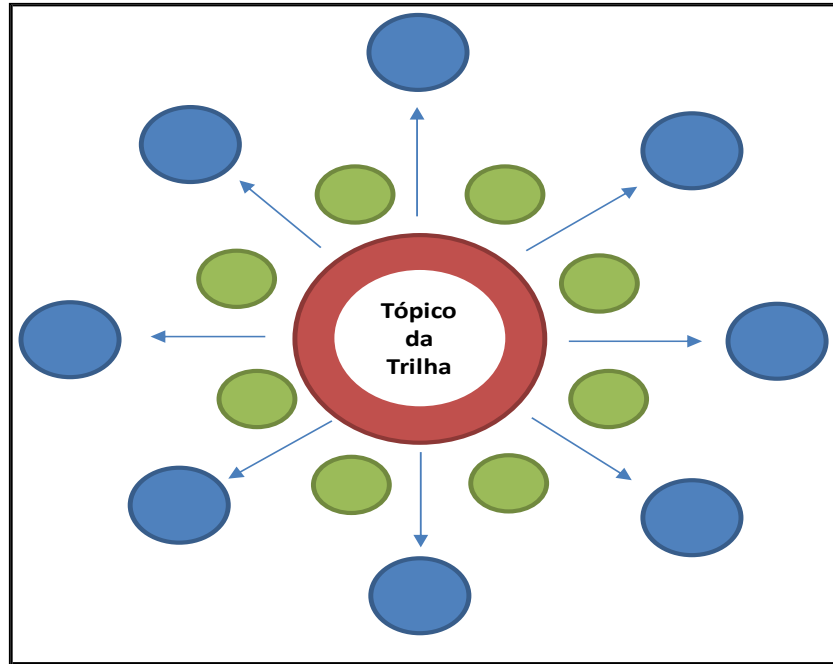


Figura 6 - Modelo Agrupo de trilha de aprendizagem.
Fonte: FERNANDES, 2018. Adaptado pelos autores desta pesquisa.

Observa-se que na Figura 6 os recursos de aprendizagem que compõem os módulos são dispostos de forma aleatória, possibilitando que o aluno percorra a trilha da maneira que desejar.

2.5.3 As competências organizacionais ligadas a trilha de aprendizagem

Sabbag (2007) destaca que desde o período dominado por organizações com mais de uma dezena de níveis hierárquicos e setores especializados, existe a necessidade de classificar o pessoal de acordo com a divisão de tarefas e atividades específicas (administração de cargos e salários).

Essa necessidade de classificar o pessoal foi considerada suficiente durante muitas décadas e, somente depois de estabelecida a sociedade do conhecimento, que se passou a exigir uma classificação do indivíduo, não apenas em razão do seu cargo ou função, mas do nível de competência que determina o seu potencial de contribuição para a organização, chamada de Gestão por Competência.

Se antes a descrição do cargo era interpretada de modo a definir o tipo de formação educacional e a experiência profissional a ele requerida, a classificação passou a se basear em habilidades e atitudes, ou seja, em competências.

De acordo com Sabbag (2007):

[...] com a Gestão por competência, percebe-se também a necessidade de detalhar aquelas competências que são exigidas por posições gerenciais, determinadas não pelo setor de atuação do indivíduo, e sim pelo modo como este expressa sua responsabilidade e autoridade, sendo estratégicas, administrativas ou técnicas. (SABBAG, 2007, p.238).

Ainda, segundo o referido autor, é possível dividir as competências organizacionais em quatro grandes grupos:

- I. **Competências do negócio:** estão relacionadas a capacidade empresarial de direção de organizações. Por exemplo, deve ter visão de futuro, visão de negócio e de mercado, gestão da cadeia de valor, capacidade de operar com foco no cliente;
- II. **Competências gerenciais:** são necessárias em posição de comando hierárquico: planejamento, monitoramento, controle, tomada de decisão racional, foco em resultados e liderança;
- III. **Competências gerais:** independente do papel ou hierarquia as competências gerais são consideradas essenciais para o funcionamento sinérgico da própria organização. Exemplos deste tipo de competência: destreza em informática, domínio em outro idioma, visão sistêmica, trabalho em equipes, pró-atividade, ética, entre outros;
- IV. **Competências técnicas:** determinantes do conteúdo técnico especializado do trabalho e da perícia, tem como exemplo: saber fazer e saber os porquês.

Para cada uma das competências, elaboram-se critérios de avaliação e métricas que medem o grau de desenvolvimento que podem variar de 4 ou 5 níveis diferentes, tais como:

- **Instruído ou básico**: manifestação de noções;
- **Aplicado**: possui compreensão e aplicação em nível básico;
- **Dominado**: possui destreza evidente para aplicação;
- **Maestria**: possui capacidade técnica para ensinar e compreensão profunda;
- **Excelência**: possui habilidade autêntica e capacidade de efetuar alterações impactantes que visam aproveitamento e melhorias constantes.

A trilha de aprendizagem, então, é o processo pelo qual as competências, habilidades, conhecimentos, comportamentos e valores são adquiridos ou modificados, como consequência de experiências práticas, treinamentos, observação e raciocínio.

Para as organizações, o processo de aprendizagem é de extrema importância, pois é através desta instrução que o colaborador poderá proporcionar a inovação e a constante busca de novos processos na obtenção de melhores resultados. Ela exerce o grande desafio de misturar todos os conhecimentos dos colaboradores, extraindo e convergindo em objetivos comuns. Neste contexto, o processo pode ser mais fluído quando o gestor assume o papel de facilitador na formação de juízo de valor, respeitando os valores morais e a experiência daqueles que compõem a organização.

A intenção das trilhas de aprendizagem é unir as necessidades dos colaboradores com os objetivos da empresa. Existem várias vantagens de se utilizar esse método na obtenção dos resultados esperados, tais como: tornar as organizações mais flexíveis, aumentar a visão do colaborador a respeito das competências requeridas e desejadas pela corporação, o nivelamento de conhecimentos, o estímulo ao autodesenvolvimento e aprendizagem contínua, a potencialização do processo de aprendizado frente a rápida obsolescência do conhecimento do mercado atual e a empregabilidade.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia é o estudo do método que será utilizado para fazer a relação do objeto investigado com as bases teóricas de forma a possibilitar o desenho da atual realidade. Nesse sentido, teoria e metodologia caminham juntas.

Segundo Gil (1999, p. 26), “pode-se definir método como o caminho para se chegar a um determinado fim”. E, método científico é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.

A partir destes conceitos, fez-se o delineamento dos procedimentos lógicos que foram seguidos durante o processo de investigação.

3.1 MÉTODO FILOSÓFICO E INVESTIGATIVO

Para este estudo, utilizou-se como base o **método filosófico indutivo** que parte da análise de casos particulares e coloca a generalização como o resultado do trabalho de coleta de dados particulares.

Da mesma forma, usou-se o **método investigativo monográfico** que parte do princípio de que o estudo de um caso em profundidade pode ser considerado uma representação de vários outros casos ou mesmo de todos os casos semelhantes (GIL, 1999).

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Gil (1999, p. 64), “o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão da análise e interpretação dos dados”, ou seja, é a fase na qual o pesquisador se preocupará, fundamentalmente, com os meios técnicos de investigação.

O presente estudo teve como delimitação do **universo da pesquisa** empresas do segmento de transporte rodoviário com gestão familiar.

Para identificar se as empresas desse segmento têm e fazem uso da trilha de competências de forma estratégica em cargos de lideranças, foi realizada uma **pesquisa exploratória qualitativa** que, de acordo com Gil (1999), possibilita maior familiaridade com o problema a fim de torná-lo mais claro, proporcionando uma construção mais fiel das hipóteses a partir de levantamento bibliográfico.

Posteriormente, realizou-se a **metanálise** que é um tipo de análise de dados em que os resultados de vários estudos são agrupados e analisados como se fossem o resultado de um único grande estudo.

3.3 MÉTODO DE PESQUISA

Com o objetivo de aprofundar os conhecimentos relacionados ao tema, fez-se uso da **pesquisa bibliográfica** a partir de livros e artigos elaborados por autores renomados. Como fonte secundária utilizou-se a **pesquisa documental**, através de consultas na internet e aplicação de pesquisa.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Como instrumento de coleta de dados aplicou-se **três questionários** com perguntas padronizadas e abertas. O questionário Alta Gestão (Apêndice A) foi destinado ao diretor das empresas do segmento de transporte rodoviário com gestão familiar, nas quais os autores desta pesquisa trabalham. O questionário Gestão Operacional (Apêndice B) foi direcionado aos líderes dos setores operacionais das respectivas empresas. E o questionário *Benchmarking* (Apêndice C) foi enviado aos representantes da empresa pesquisada, neste caso, somente uma empresa retornou com as respostas. Então, foi sugerido ao grupo que fizesse uma pesquisa na internet objetivando encontrar, pelo menos, outras duas empresas como referência. Foi utilizado para as empresas pesquisadas o questionário *benchmarking*, como referência, para manter a padronização.

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

4.1 ANÁLISE DO SETOR

Antes de se discutir sobre o transporte no Brasil e suas tendências é importante entender seu desenvolvimento ao longo dos anos, sua representação atual e o que as grandes empresas do segmento vêm fazendo para se manterem competitivas frente aos cenários futuros cada vez mais desafiadores.

Até a metade do século XX o Brasil tinha como principal atividade econômica a exportação de matéria-prima, tendo como modais apenas os transportes fluvial e ferroviário. Após a 2ª guerra mundial houve um crescimento significativo do modal rodoviário – não só no Brasil, mas em todo o mundo – graças ao forte desenvolvimento do setor petrolífero. Naquela época, muitas empresas se fortaleceram e começaram a pressionar os governos, tendo como justificativa o aumento da quantidade dos postos de trabalho e conseqüente melhoria da condição financeira das pessoas, além dos apelos feitos por meios de publicidade à população, associando compra de automóveis como status social.

De acordo com o site do Centro de Ensino e de Pesquisa Aplicada (CEPA - USP)¹, a partir de 1950 a política passou a direcionar os recursos para a malha rodoviária, desfavorecendo o modal ferroviário de forma significativa.

O transporte rodoviário possui os seguintes aspectos favoráveis:

- a) Ser adequado para distâncias curtas e médias;
- b) Tempo de entrega relativamente confiável;
- c) Possui um menor custo inicial para implantação;
- d) A possibilidade de integração com todos os estados brasileiros.

Atualmente, o modal de transporte rodoviário é responsável por mais de 60% de todas as cargas transportadas no país, além dos passageiros, seguido pelo modal aéreo, ferroviário e fluvial.

¹ Fonte: CEPA - USP. Disponível em: <https://bit.ly/3rMK32l>. Acesso em: 28 out. 2020.

O segmento de transportes no Brasil, de forma geral, representa uma importante fatia da economia com um faturamento estimado em mais de US\$ 70 bilhões, de acordo com o site Guia do Transportador². A logística brasileira já movimenta um valor próximo de 20% do PIB (Produto Interno Bruto) do país (dados antes da pandemia do Covid-19), com forte tendência de crescimento para os próximos anos.

Conforme dados obtidos na revista CNT³, no momento em que o PIB do Brasil sofre um impacto negativo de 5,9% no primeiro semestre de 2020 e segue enfrentando quase o dobro de retração com impressionantes -11,3%, mesmo assim, o segmento mostra sinais de retomada e de crescimento, todavia de forma mais cautelosa e inteligente.

O Brasil é um importante comprador e um dos maiores exportadores de matéria-prima do mundo, o que torna o transporte em si um fundamental aliado para a manutenção da economia nacional. O segmento de transporte tem um considerável papel na manutenção da economia, principalmente, no que se refere a mobilidade, negócio, empregabilidade e desenvolvimento das cidades.

De acordo com a matéria publicada na revista Valor Econômico⁴, a balança comercial no Brasil teve um surpreendente *superávit* de 237,1% no primeiro semestre de 2020, o que representa um acréscimo no faturamento de US\$ 8.060 bilhões – 8,2% superior se comparado ao mesmo período de 2019 –, o que ecoa como uma notícia animadora para o setor de transporte, que por sua vez, já vem demonstrando sinais de crescimento mesmo estando em um cenário de instabilidade.

Para que o segmento possa acompanhar as novas tendências do mercado mundial, são necessários investimentos em infraestrutura de estradas, expansão das malhas ferroviária, fluvial e aérea, construção e estruturação de portos e de aeroportos, além da modernização dos modais e dos serviços prestados.

As empresas procuram estar em sintonia com as novas práticas adotadas pelo mercado global e com projetos inovadores, tais como: a utilização de energias renováveis (como hidrogênio no lugar do diesel, por exemplo), uso de veículos autônomos (sem condutor), uso de drones ou de veículos voadores para entrega de

² Fonte: GUIA DO TRANSPORTADOR. Disponível em: <https://bit.ly/38760RR>. Acesso em: 29 out. 2020.

³ Fonte: REVISTA CNT. Disponível em: <https://bit.ly/2X4UobG>. Acesso em: 30 out. 2020.

⁴ Fonte: REVISTA VALOR ECONÔMICO. Disponível em: <https://glo.bo/2JDgU8B>. Acesso em: 30 out. 2020.

encomendas e para transporte de pessoas, uso de inteligência artificial, *blockchain* (protocolo de “confiança” - tecnologia de registro distribuído que tem como objetivo a descentralização das informações como medida de segurança) , serviços de *self check in / self check out* (onde o cliente faz a compra e despacha sua encomenda ou emite sua passagem), transporte multimodal (quando uma encomenda é transportada por mais de um tipo de modal). Exemplificando o transporte multimodal: uma encomenda sai da origem até o porto sendo levada em um caminhão, depois é transportada em um navio e, por fim, é transportada via caminhão até o seu destino. Isso é possível devido as parcerias realizadas com concorrentes e com novos pontos de venda, através do trabalho em conjunto com *marketplaces / e-commerce* e, até mesmo, com parcerias entre empresas de transporte de passageiros que poderão agregar o transporte de encomendas à receita dos serviços, além de outras práticas já utilizadas.

Um detalhe que não pode ser esquecido refere-se à necessidade de investimentos na capacitação pessoal. Para que as empresas do segmento possam se manter competitivas frente às novas tecnologias e inovações, principalmente em uma circunstância pós-pandêmica, elas passaram a exigir um nível de capacitação maior por parte da mão de obra disponível.

Empresas como a Eucatur (Empresa União Cascavel de Transportes e Turismo) optaram por adotar metodologias ágeis como estratégia de crescimento e inovação pós-pandemia, tais como a modernização da frota e a oferta de serviços diferenciados que vêm ao encontro das novas necessidades dos clientes. Além disso, a empresa conta agora com equipes menores e processos mais objetivos. Para que estas metodologias possam ser colocadas em prática, foi necessária uma relevante manutenção do quadro, mantendo e trazendo profissionais com competências e habilidades compatíveis com os valores, os princípios e com os novos projetos da organização.

Já o grupo JCA está focado no engajamento e qualificação dos seus profissionais. De acordo com Poubel (2020), gestora de Recursos Humanos do Grupo, é importante que os colaboradores estejam por dentro do processo de evolução das empresas do grupo, se empenhando e até mesmo se preparando para o novo modelo, assim como seus líderes. Os profissionais da empresa estão, desde o início da pandemia, participando de vários cursos e treinamentos de aperfeiçoamento, focados

em sair da zona de conforto, buscando formas inovadoras de negócio, de gestão e de atendimento, descobrindo no mercado modelos de sucesso para implantar junto à empresa.

De acordo com a Cargo X⁵, cursos superiores têm ganhado a preferência da mão de obra operacional destas empresas, como forma de manterem-se em suas posições e evitarem uma possível troca de profissional por um outro com melhor formação. São listados como cursos preferenciais para os funcionários em geral:

- Administração de empresas;
- Engenharia da produção;
- Logística;
- Processos Gerenciais.

Para os gestores, a preferência é por cursos de especialização e mestrado (em alguns casos, mais de um), assim como cursos profissionalizantes. O curso técnico em logística e arrumação de cargas tem se tornado um requisito essencial para a manutenção e contratação de profissionais no ramo de transportes.

Além do curso superior dão prioridade ao candidato que é fluente em mais de um idioma. Neste mundo globalizado com relações internacionais cada vez mais estreitadas e com uma crescente conectividade entre pessoas de diferentes países, falar outra língua, como o Inglês por exemplo, se tornou um pré-requisito importante em processos de seleção e em programas de capacitação de colaboradores. De acordo com a revista Money Times⁶, apenas 5% dos brasileiros falam outra língua, sendo que somente 1% possui fluência – números ainda muito baixos.

Para além das instituições de ensino superior há uma considerável oferta de cursos profissionalizantes na área de transportes. Instituições parceiras como o SEST SENAT têm contribuído constantemente com o segmento oferecendo cursos que podem ser um complemento considerável no currículo do profissional de transportes.

Alguns cursos profissionalizantes ofertados pelo SEST SENAT:

- Direção segura;
- Excelência profissional para motoristas;
- Gestão de informações e de novas tecnologias;

⁵ Fonte: CARGO X. Disponível em: <https://bit.ly/3b5H4vV>. Acesso em: 01 nov. 2020.

⁶ Fonte: REVISTA MONEY TIMES. Disponível em: <https://bit.ly/3pEWY4s>. Acesso em: 05 nov. 2020.

- Inglês;
- Legislação do transporte rodoviário de cargas;
- Liderança;
- Manutenção preventiva;
- Transporte de pessoas com necessidades especiais.

Fora os cursos profissionalizantes que o SEST SENAT oferece, ele também conta com o ITL (Instituto de Transporte e Logística)⁷, instituto que foi criado para desenvolver gestores, ofertando cursos de formação avançada em nível acadêmico e profissional. A especialização em Gestão Empresarial, por exemplo, é um dos cursos coordenados pelo ITL voltado à capacitação de gestores do ramo de transporte, trazendo profissionalismo aos processos das empresas.

Obviamente que, para além dos conhecimentos curriculares, o mercado tem buscado profissionais com as seguintes competências:

- Liderança;
- Relacionamento;
- Comunicação;
- Flexibilidade.

Para que estes profissionais se mantenham na carreira dentro do segmento, eles deverão ter como habilidades: autoconhecimento, saber definir metas, executar as estratégias com excelência, entre outras listadas por cada empresa. Além disso, necessitará de habilidades comportamentais em sintonia com os valores e princípios da organização. Se a companhia tem como principal foco as “pessoas” e o profissional entende que o “processo” é mais importante, logo não estará adequado para ocupar determinada função.

Mesmo em meio a pandemia o cenário do segmento no Brasil tem mostrado reações positivas com o aumento crescente da demanda de passageiros em todos os modais e com o considerável crescimento do transporte de cargas motivado pelo aumento das compras online, muitas destas realizadas hoje por pessoas que antes compravam somente em lojas físicas.

⁷ Fonte: INSTITUTO DE TRANSPORTE E LOGÍSTICA. Disponível em: <https://bit.ly/3hC9K11>. Acesso em: 04 nov. 2020.

Este crescimento requer mão de obra especializada, porém um dos fatores que dificulta a contratação destes profissionais é a baixa disponibilidade no mercado, uma vez que a grande maioria dos candidatos não possuem as competências e habilidades comportamentais exigidas para atuar neste novo contexto.

Diante disso, as empresas se vêem obrigadas a contratarem, de forma emergencial, pessoas fora do perfil esperado. Este fato traz outros problemas às empresas, pois o contratado, muitas vezes, não está ou não trabalha de acordo com os valores da companhia. E como consequência, acontece a redução da qualidade dos serviços prestados, aumentando a reclamação e evasão de clientes para prestadores de serviço com melhor reputação e elevando os números de *turn over* destas empresas.

4.2 BENCHMARKING REALIZADO / REALIDADES ORGANIZACIONAIS

4.2.1 Case 1 – Vale

Sobre a empresa (breve histórico)



Segundo informações contidas no site da Vale (2017), desde 1909 já existia no Brasil a ideia de exploração de minérios no Brasil, porém os empresários envolvidos no projeto se defrontavam com opositores enfáticos, o que dificultava bastante as negociações para o êxito do plano. Somente com a chegada de Getúlio Vargas no poder da nação brasileira é que o projeto foi viabilizado e, em 1942, foi criada então a estatal Companhia Vale do Rio Doce.

Ao longo dos anos a empresa cresceu e passou por transformações. Foi privatizada em 1997, aumentou o número de atividades, mudou o nome, passou a ser uma mineradora multinacional e abriu capital na bolsa. Atualmente, além ser uma das maiores mineradoras do mundo, ela também atua em logística, energia e siderurgia.

Recentemente a Vale teve seu nome envolvido em dois grandes desastres ambientais no Brasil (nas cidades de Mariana e Brumadinho em Minas Gerais) e essas tragédias levaram a organização a fazer uma reflexão profunda quanto à forma de conduzir suas ações e seus valores.

Sendo assim, nos dias de hoje, os valores da Vale são:

1. A vida em primeiro lugar;
2. Valorizar quem faz a nossa empresa;
3. Cuidar do nosso planeta;
4. Agir de forma correta;
5. Crescer e evoluir juntos;
6. Fazer acontecer.

Cenário anterior

O processo de mudança da Vale aconteceu junto ao seu crescimento, bem como da necessidade de se manter competitiva. Com a nova realidade e seus desafios, tais como o aumento da concorrência, as condições de mercado mais voláteis e as pressões sociais e ambientais, ela se viu obrigada a fazer uma transição de modelo.

Passou de empresa estatal, burocrática, hierarquizada, que tinha os colaboradores apenas como expectadores das necessidades da organização, para uma nova Vale privatizada, de capital aberto, que visa a excelência dos processos, porém com o foco nas pessoas, impulsionando-as a serem protagonistas de suas carreiras, colhendo bons frutos por meio dessa iniciativa e, conseqüentemente, bons resultados corporativos.

Nessa transição, o maior desafio da empresa foi definir um modelo de gestão que conciliasse o desenvolvimento de talentos, ou seja, de pessoas capacitadas, com um ambiente favorável para que conseguisse atingir as metas da organização e produtividade.

O projeto

Com o olhar sempre atento as mudanças dessa nova realidade do mundo corporativo, segundo Soutelinho (2017), a Vale entendeu que a melhor forma de enfrentar as situações advindas de um cenário em que as estruturas das empresas estão mais enxutas e ao mesmo tempo mais complexas, no qual o conhecimento parece ter prazo de validade e as competências têm papel de suma relevância na obtenção dos resultados, que seria por intermédio das pessoas, isto é, dos seus colaboradores.

Neste sentido, a Vale fez um trabalho forte de internalização de seus valores e passou a considerar a Educação como parte de seu negócio, escolhendo o modelo de gestão compartilhada de carreiras.

1ª Fase: Mapeamento de Competências



Figura 7 - Vale: competências por nível.
Fonte: SOUTELINHO, 2017, p. 12.

Ainda de acordo com a autora, a Vale possui uma trilha de competências para cada função, incluindo a liderança. O mapeamento das competências leva em consideração as atribuições do cargo e, principalmente, os valores internalizados e comportamentos desejados pela organização.

São eles:

- Obsessão por segurança e gestão de riscos;
- Diálogo aberto e transparente;
- Desenvolvimento de pessoas, por meio de empoderamento com responsabilidade e gestão de desempenho;
- Responsabilidade pelo todo e colaboração.

Após as necessidades serem mapeadas em conjunto, liderado pelo gestor imediato, foi então, elaborado um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) para contemplar as ações de desenvolvimento com foco no crescimento e expansão da carreira. Assim, poderiam aprimorar as competências nos seus empregados até que chegassem em um nível de pleno desempenho de sua função atual e, ao mesmo tempo, preparando-os para novos desafios.

A periodicidade do PDI é anual e, a partir deste plano, tanto os colaboradores, quanto a liderança e os recursos humanos iniciaram uma parceria para viabilizar o cumprimento deste PDI por intermédio dos projetos que a empresa promove.

2ª Fase: Implementação do Projeto Diferentes Formas de Aprender

Apesar de nos últimos anos a Vale ter investido fortemente em treinamento, inicialmente ela usava, principalmente, o aprendizado formal.

Segundo Soutelinho (2017), desde 2013 eles aderiram ao modelo 70:20:10, que valoriza diferentes formas de aprendizagem, possibilitando, assim, a ampliação de oportunidades de desenvolvimento.

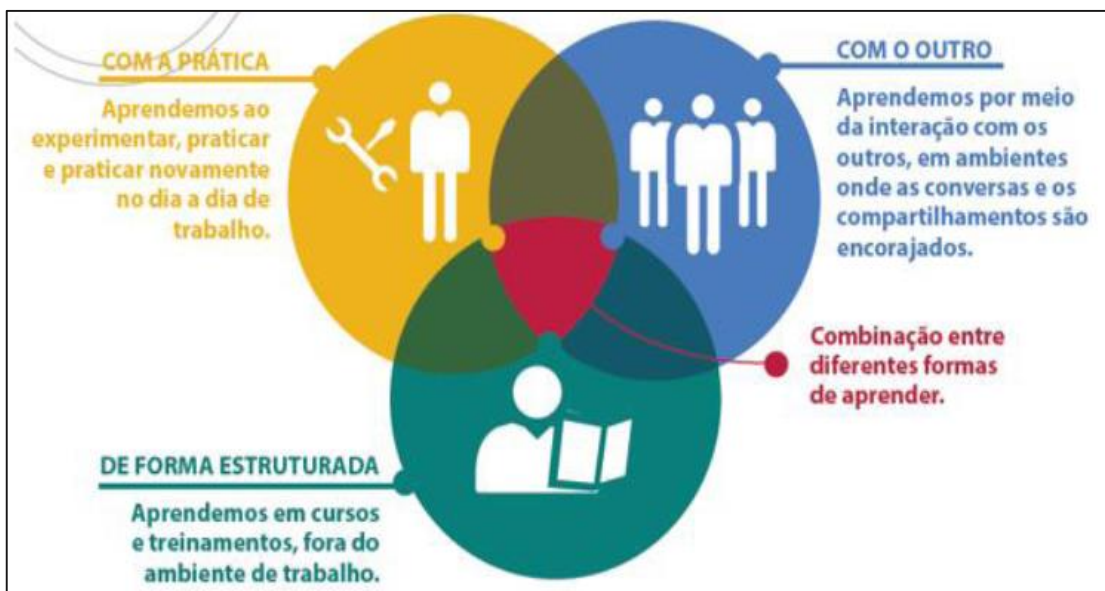


Figura 8 - Vale: modelo de aprendizagem 70:20:10.
Fonte: SOUTELINHO, 2017, p. 14.

Ou seja, este modelo 70:20:10 adotado pela empresa foi planejado para acontecer da seguinte forma:

- a) 70% de aprendizado com experiências próprias – aprendizagem proveniente da vivência profissional (*on the job, job rotation, swap, pesquisas, substituição em férias assistidas, participação em projetos*);
- b) 20% de aprendizado com seus pares – compartilhamento de aprendizagens com acertos e erros entre companheiros de trabalhos (*mentoring, coaching, participação em comunidades práticas, compartilhamento entre membros da equipe ou entre áreas*);
- c) 10% de aprendizado em cursos – através de treinamentos formais (plataforma *learning* da empresa, cursos, palestras, etc).

Benefícios provenientes deste modelo:

- Alinhado à estratégia;
- Eficiência de custos e tempo;
- Aprendizagem contínua;
- Empregados como protagonistas.

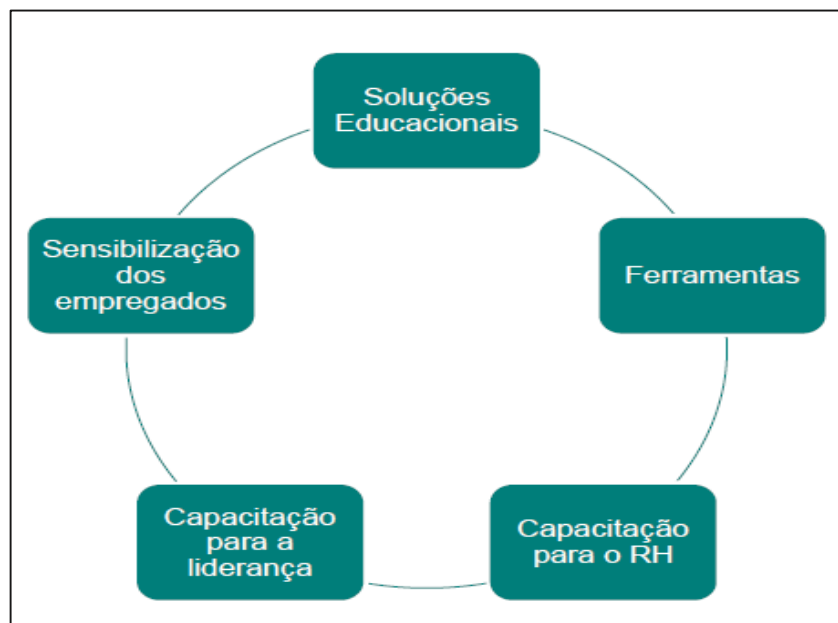


Figura 9 - Etapas da implementação do modelo Diferentes Formas de Aprender da Vale.

Fonte: SOUTELINHO, 2017, p. 17.

Para colocar em prática o **Projeto Diferentes Formas de Aprender**, inicialmente, foi criada a Comunidade de Líderes com o intuito de sensibilizar seus membros, envolvê-los e instruí-los, tornando-os protagonistas no processo de transformação deles próprios e dos liderados.

A seguir, explica-se como se deu a sequência de ações do Projeto Diferentes Formas de Aprender (Figura 9), com base nas etapas lógicas e complementares:

- a) **Soluções Educacionais:** Escolha dos produtos a serem utilizados, construção de roteiros dos treinamentos *On the Job*, definição de diretrizes para o *Coaching*, *Mentoring*, *Swap* e *Job Rotation*;
- b) **Ferramentas:** Criação e disponibilização do Catálogo de Aprendizagem com a Prática e com o Outro no Sistema de Gestão de Aprendizagem; criação dos formulários de auto registro e avaliação de reação para ações deste catálogo;
- c) **Capacitação para o RH:** Construção do Plano de Desenvolvimento Individual, checklist e caixa de ferramentas;
- d) **Capacitação para a liderança:** Envolvimento da liderança através do compartilhamento de boas práticas via Comunidade de Práticas, material impresso (cartazes, checklists, pôsteres), chats nas Comunidade sobre as Diferentes Formas de Aprender, boletins gerenciais;
- e) **Sensibilização dos empregados:** Definição da estratégia de comunicação, incluindo divulgação de informações no Boletim Gerencial, em outros materiais da empresa e no lançamento de vídeo institucional.

3ª Fase: Acompanhamento e *Feedback*

Planejar bem e fazer a gestão da mudança não garantem o sucesso de um projeto. Muitos são os desafios na implementação do novo modelo. É preciso ter persistência e disciplina, é um trabalho de mudança de *mindset*. Valorizar e desenvolver pessoas não é algo muito comum na cultura competitiva.

Nesse contexto, a liderança exerce um papel essencial. É por isso que a Vale tem um processo rigoroso para avaliação de potencial da liderança. O líder deve ter a

capacidade e a vontade de assumir responsabilidades cada vez maiores e complexas, além de usar a experiência para obter bons resultados em situações adversas.

É fundamental que o gestor tenha clareza de seu papel e conduza com disciplina e qualidade os ciclos de avaliação de desempenho e *feedback*, pois essas etapas fornecem informações que mostrarão os pontos de sucesso e as situações que precisarão de intervenções para eventuais correções.

A Vale tem o Ciclo Integrado de Pessoas que acontece anualmente e é organizado pelo Recursos Humanos (RH), mas cada gestor é responsável pela qualidade do mesmo. É um processo muito robusto e amplamente divulgado na companhia que tem como premissa a transparência, ou seja, todos possuem conhecimento de como são avaliados e recebem *feedback* contínuo do desenvolvimento e performance.

Além do *feedback* formal, a Vale disponibiliza em sua ferramenta de gestão o registro do *feedback* contínuo que poderá ser feito a qualquer momento.

Cenário posterior

Para que um projeto desse porte venha a dar certo é primordial o envolvimento e comprometimento de todos, principalmente, da liderança sênior. É um projeto grande que demanda depuração até chegar em seu estágio de amadurecimento, mas, segundo informações do site da empresa, é um projeto bastante significativo.

Segundo Carlos Sobral (2020), Gerente Executivo de Engenharia do Sistema Norte, a Vale tem um ambiente saudável de trabalho e com baixo absenteísmo. As pessoas se desenvolvem dentro da organização e são promovidas, o que gera um bom resultado para si e para a empresa (informação verbal)⁸.

De acordo com a Figura 10 que traz a avaliação que os funcionários fazem da Vale, pesquisa realizada no Portal Infojobs, confirma essa percepção de que a empresa é bem avaliada pelos seus colaboradores.

⁸ Informação verbal fornecida por Carlos Sobral, em outubro de 2020, enquanto o mesmo era colega de turma dos autores deste projeto e discutiam sobre o ambiente de trabalho da Vale.



Figura 10 - Avaliação de funcionários Vale (em nov/2020).
 Fonte: INFOJOBS, 2020.

Em relação a parte financeira, conforme ilustrações a seguir, os números até 2017 também comprovam o bom desempenho da empresa, exceto no período da tragédia de Mariana (2015).

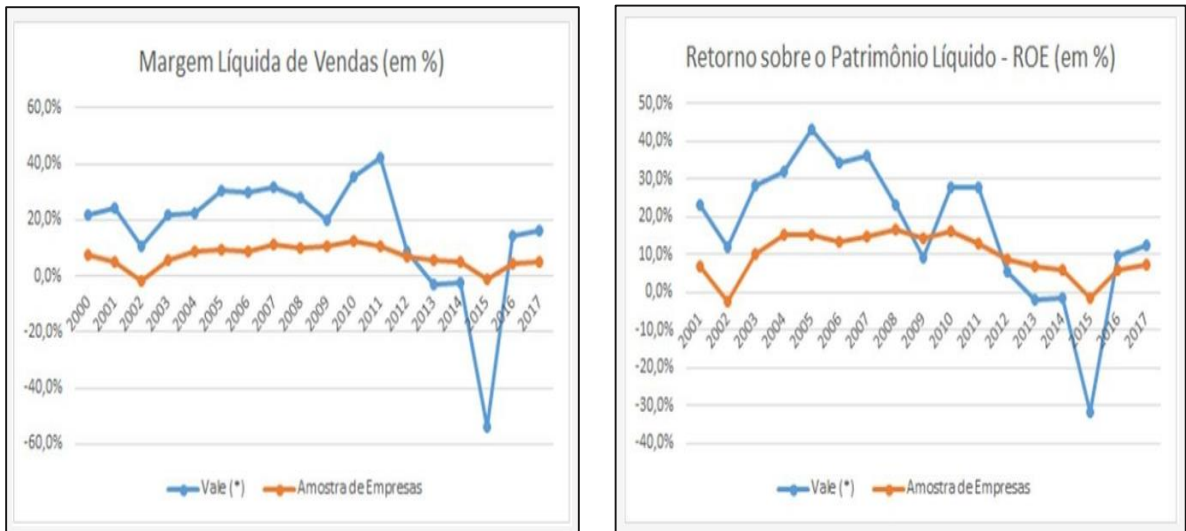


Figura 11 - Desempenho financeiro mineradora Vale.
 Fonte: BELLUZZO; SARTI, 2019, p. 01.

Cabe destacar que em 2018 a Vale venceu o prêmio Empresas Mais, do Estadão, como a mineradora com melhor desempenho financeiro (Figura 12).



Figura 12 - Notícia de premiação Vale.
Fonte: Portal Notícias de Mineração Brasil, 2018.

Apesar da satisfação dos colaboradores, do notório crescimento e resultado financeiro, a Vale tem uma relação delicada com a opinião pública por conta dos impactos ambientais e sociais. Contudo, tem investido no recrutamento de pessoas e processos, buscando remediar essa situação e garantir um desenvolvimento sustentável.

4.2.2 Case 2 – Localiza

Sobre a empresa (breve histórico)



Segundo o portal da própria empresa, a Localiza foi fundada em 1973 como uma pequena agência de aluguel de carros no centro de Belo Horizonte – Minas Gerais, com uma frota de somente 06 fuscas usados comprados a crédito.

Em 1979, em meio à crise mundial conhecida como Segundo Choque do Petróleo, oriunda no Oriente Médio, que afetou diretamente a produção e distribuição do petróleo, a Localiza abriu a sua primeira filial de locação de carros em Vitória – Espírito Santo. Passados dois anos, ou seja, em 1981 a empresa alcançava a liderança em aluguel de carros no Brasil, através da aquisição de pequenos concorrentes, concentrando-se em 11 capitais, a maioria no Nordeste.

Em 1985 passou a adotar a estratégia de *franchising*⁹ em resposta à crise da dívida externa vivida pelo Brasil em 1983, buscando o fortalecimento da marca e ampliação do mercado. Já em 1990 foi adotada uma nova estratégia pela empresa: a venda de seus carros seminovos diretamente ao consumidor final. Essa modalidade de venda permitiu a empresa reduzir seus custos de depreciação e gerar receita para renovar a sua frota de aluguel.

A partir de 1992 a empresa Localiza começou a sua expansão pela América do Sul com o modelo de *franchising*. Foi um grande passo para capitalização em 1997, oportunidade no qual a empresa fez a operação de *private equity*¹⁰, com o DLJ Merchant Banking, na qual um fundo administrado pelo banco norte americano (hoje Credit Suisse First Boston) adquiriu 33,3% das ações da empresa por US\$ 50 milhões. A partir da Capitalização, passou a focar os seus esforços em aumentar o volume de negócios e melhorar os índices de produtividade.

Em 1999, a empresa criou uma nova divisão de negócios, especializada no aluguel, gerenciamento e terceirização de frotas, a *Total Fleet*, hoje denominada Localiza gestão de Frotas.

No dia 23 de maio de 2005, deu início a oferta pública de ações no Novo Mercado da Bovespa, destinado às empresas com elevado padrão de governança corporativa.

A partir de 2014 a empresa se destacou por ser a maior rede de aluguel de carros da América Latina. Com 534 agências e 118.086 carros distribuídos entre os países da Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, Paraguai, Peru e Uruguai.

⁹ Franquia ou sistema através do qual o detentor dos direitos de uma marca registrada concede a licença, por meio de pagamento ou de outras condições, para que uma empresa ou pessoa faça uso de sua marca; franquias ou *franchise*.

¹⁰ O *private equity* é um tipo de investimento, feito de forma privada, onde um investidor aporta seu capital diretamente em empresas com potencial de crescimento a médio e longo prazo, com o intuito de lucrar com uma futura venda.

Atualmente os valores da empresa são:

- Valorização do cliente;
- Reconhecimento ao desempenho dos colaboradores;
- Comportamento ético;
- Zelo pela imagem da empresa;
- Busca da excelência;
- Agregar valor à empresa.

Modelo de Competências Localiza

Cenário antigo e desafio

Antes do novo projeto a Localiza possuía um modelo de competências com 03 comportamentos comuns a todos os colaboradores e 02 específicos para cada grupo de cargo, porém, com o crescimento da companhia esse modelo ficou obsoleto, fora do contexto da realidade organizacional e de seus objetivos, por isso foi encerrado.

Como toda implantação de modelos de competências, seja ele existente (modelo pronto no mercado) ou customizado para atender as especificidades da organização, este modelo trouxe um desafio: reforçar comportamentos que possibilitassem alcançar uma marca sólida e estimular aqueles que garantissem o crescimento futuro. Pode-se dizer que o desafio estava pautado em 4 pilares: Crescimento, Rentabilidade, Posicionamento e Qualidade.

Etapas da metodologia de construção

Foram 4 etapas da metodologia de construção:



Figura 13 - Metodologia de construção de competências Localiza.
Fonte: BARACHO, 2012, p. 10.

Segundo Baracho (2012), a primeira etapa refere-se as entrevistas de entendimento. O objetivo era compreender o contexto, isto é, entender os desafios do negócio e da gestão de pessoas, conhecer as políticas e práticas da companhia. As ações para criação desta etapa foram através de reuniões com RH, diretores, colaboradores e CEO para compreender a cultura, os valores e as atitudes desejadas dos colaboradores.

A segunda etapa foi denominada de Painéis de Experts. Seu intuito era mapear as competências e conhecimentos necessários para o bom desempenho dos colaboradores e para entender e distinguir quais os comportamentos que diferenciam a performance de cada grupo. As atividades desta etapa foram segmentadas em painéis que continham os níveis organizacionais e a composição de seus representantes (gerentes, coordenadores, supervisores e demais profissionais da Localiza).

A terceira etapa foi a construção do modelo de competências visando definir uma trilha de competências diferenciadora de performance, com descrição de cada competência e dos níveis comportamentais esperados pelos colaboradores. As atividades foram de análise interna de dados para produção do dicionário de competências e *Benchmarking*.

A quarta e última etapa foi de validação final das competências. Realizaram uma reunião para alinhamento do modelo com o atual processo de avaliação de desempenho da Localiza.

*Inputs*¹¹ para criação do novo modelo, segundo Baracho (2012), traçados e disponibilizados na Figura 14:

¹¹ *Input* (entrada) versa-se de todo tipo de recurso que vai adentrar/seguir por um determinado processo a fim de sofrer alterações em sua natureza a fim de criar algo novo, geralmente um produto. Fonte: Administradores.com. Disponível em: <https://bit.ly/3pLCiYD>. Acesso em: 23 nov. 2020.



Figura 14 - Ciclos da metodologia de construção de competências Localiza.
Fonte: BARACHO, 2012, p. 11.

O Modelo de competências

O modelo criado é baseado nos valores da Localiza:

- Valorização do cliente;
- Reconhecimento ao desempenho dos colaboradores;
- Comportamento ético;
- Zelo pela imagem da empresa;
- Busca da excelência;
- Agregar valor à empresa.

Os colaboradores são treinados para cumprir as dimensões abaixo. Na página seguinte (Tabela 5), observa-se as especificidades de cada dimensão:

- Relacionamento;
- Excelência;
- Zelo;
- Liderança.

Tabela 5 - Dimensões do modelo de competências Localiza.

Relacionamento	Foco em servir
	Espírito de Equipe
	Persuasão
	Visão integrada da plataforma
Excelência	Excelência na execução
	Excelência em resultados
Zelo	Zelo pela Empresa
	Gestão do conhecimento
Liderança	Liderança visionária
	Formação de equipes

Fonte: BARACHO, 2012, p. 15.

Avaliação de competências

O modelo criado pela Localiza propõe maior objetividade e clareza na avaliação de equipe. Foram criados vários níveis de comportamentos esperados para cada grupo de cargo, contendo o nome da competência e a definição desta, conforme é possível observar no exemplo abaixo (Figura 15):

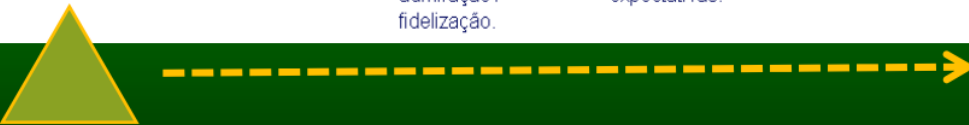
Foco em servir				
Serve ao cliente com simpatia e alegria para prover atendimento espetacular. Prioriza as necessidades do cliente e faz do serviço seu maior diferencial para conquistar a admiração do cliente interno e/ou externo.				
N1	N2	N3	N4	N5
Presta serviço adequado às necessidades dos clientes com simpatia e alegria.	Monitora a satisfação do cliente durante e/ou após atendimento para garantir experiência agradável.	Provê soluções concretas às solicitações expressas pelo cliente e conquista sua admiração / fidelização.	Vai além das necessidades expressas pelo cliente para agregar valor e superar suas expectativas.	Conquista a confiança dos seus clientes para fazer parcerias de longo prazo e gerar negócios rentáveis.
				
atendente				

Figura 15 - Avaliação de competências Localiza.

Fonte: BARACHO, 2012, p. 17.

Em concordância com o que fora citado anteriormente, cada grupo de cargo possui um nível de comportamento esperado. Cada nível é comparado aos degraus de uma escada (Figura 16), onde o próximo nível alcançado pressupõe-se a superação do anterior de forma crescente e cumulativa, sempre com objetividade e clareza.

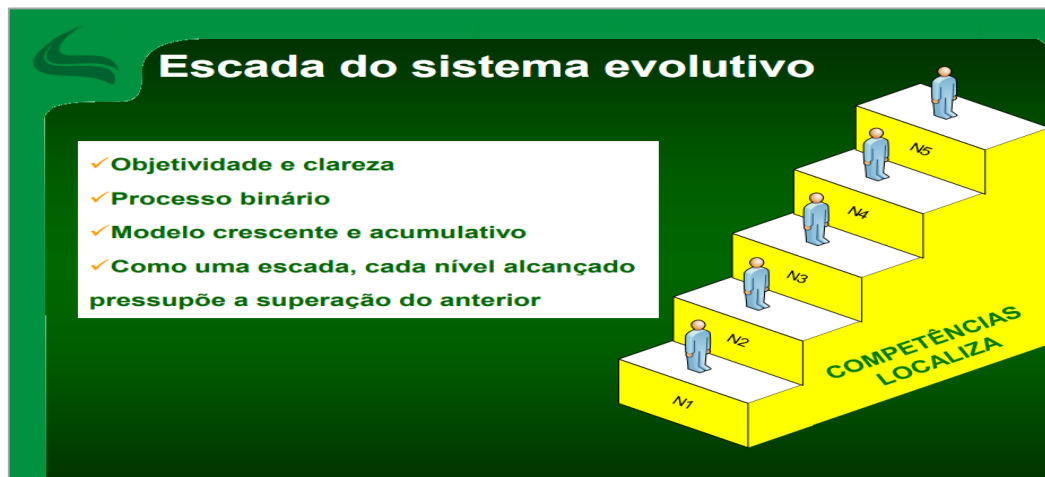


Figura 16 - Escada do sistema evolutivo de competências da Localiza.
Fonte: BARACHO, 2012, p. 19.

Para evidenciar as suas competências a Localiza utiliza o modelo CAR¹² (Contexto, Ação e Resultado). Técnica utilizada em seleção por competências em entrevistas comportamentais que consiste em identificar o contexto em que ocorreu a ação investigada, os detalhes da ação tomada e o resultado alcançado devido a sua atitude.

Foi estabelecido, também, um Ciclo de Gestão da Performance que teve início na obtenção de comprometimento, seguindo para orientação e aconselhamento e, conseqüentemente, para avaliação de desempenho, criando assim, um ciclo contínuo para gerir a performance dos seus colaboradores.

O modelo na prática possui 4 fases:

- 1) Seleção de Pessoas;
- 2) Treinamento e desenvolvimento;
- 3) Gestão do Desempenho;
- 4) Reconhecimento.

¹² Fonte: PORTAL DE AUDITORIA. Disponível em: <https://bit.ly/3aW053Y>. Acesso em: 16 nov. 2020.

Disseminação do modelo

Para disseminar o modelo foi necessário:

- **Comunicar:** Reforçar o modelo; torná-lo perceptível e valorizado para alcançar os objetivos considerados macros; estimular os líderes a serem os exemplos do modelo;
- **Treinar:** Permitir o entendimento e prática do novo modelo; desenvolvimento de líderes para multiplicar o conhecimento;
- **Avaliar e Reforçar:** Avaliar os resultados obtidos, implantar melhorias e reforçar o modelo.

A estratégia adotada na disseminação e na internalização do novo modelo traz o seguinte conceito: O crescimento do colaborador faz parte do crescimento da Localiza. Ou seja, este conceito proporciona um sentimento de pertencimento. Quanto mais o colaborador cresce, a Localiza acompanha o seu crescimento e ambos estão ligados a esta história de prosperidade e expansão.

A estratégia da campanha foi desenvolver uma abordagem lúdica, que além de envolver os colaboradores, permitisse desdobramentos em várias ações, inclusive nos treinamentos gerais, com temas de viagem, de visão de futuro, do crescimento da companhia e do colaborador.

Na Figura 17 são apresentadas algumas das estratégias da campanha:



Figura 17 - Campanha modelo de competências Localiza.
Fonte: BARACHO, 2012, p. 30-33.

Para o fortalecimento da Campanha e do Modelo, as competências eram apresentadas em reuniões diárias denominadas de “Reuniões de Bom dia”. Assim como, o modelo também estava presente na Convenção Anual da Localiza para direcionamento estratégico, como exemplificado na figura a seguir:



Figura 18 - Convenção anual Localiza.
Fonte: BARACHO, 2012, p. 38.

Resultados alcançados

Com a criação do modelo de competências, a disseminação do modelo e o alinhamento de propósito de crescimento dos colaboradores com a empresa, a Localiza vem em constante crescimento anual, alcançando uma receita líquida, em 2019, superior a 28,8% em relação ao mesmo período do ano de 2018.

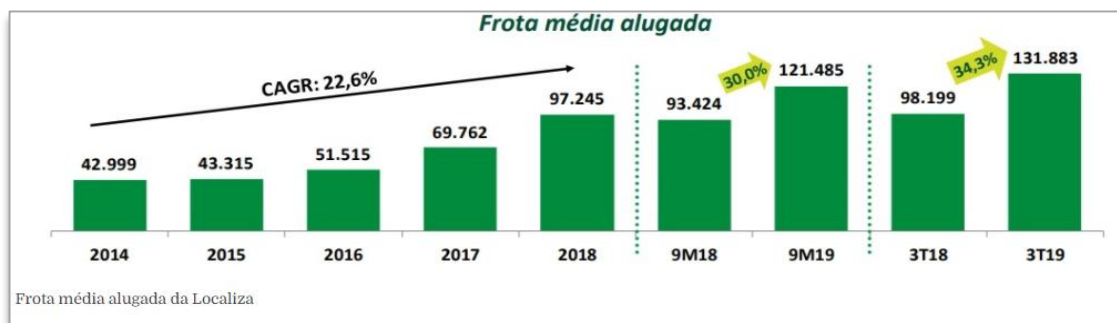


Figura 19 - Performance Localiza – Frota média alugada.
Fonte: THE CAPITAL ADVISOR¹³, 2020.

¹³ THE CAPITAL ADVISOR. Disponível em: <https://bit.ly/3n24p40>. Acesso em: 16 nov. 2020.

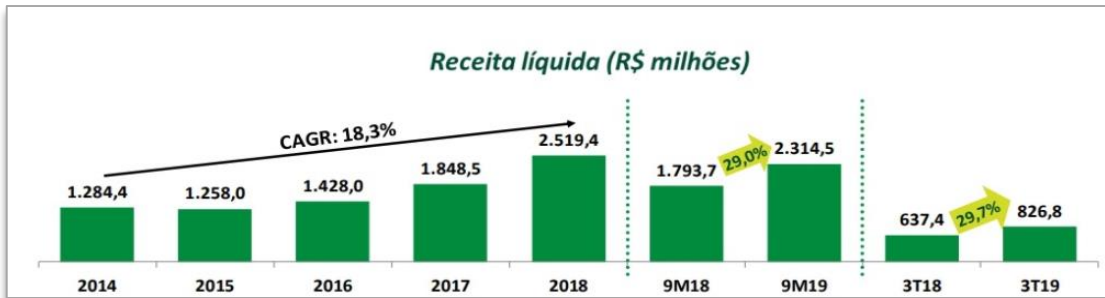


Figura 20 - Performance Localiza – Receita líquida (R\$ milhões).
Fonte: THE CAPITAL ADVISOR¹⁴, 2020.

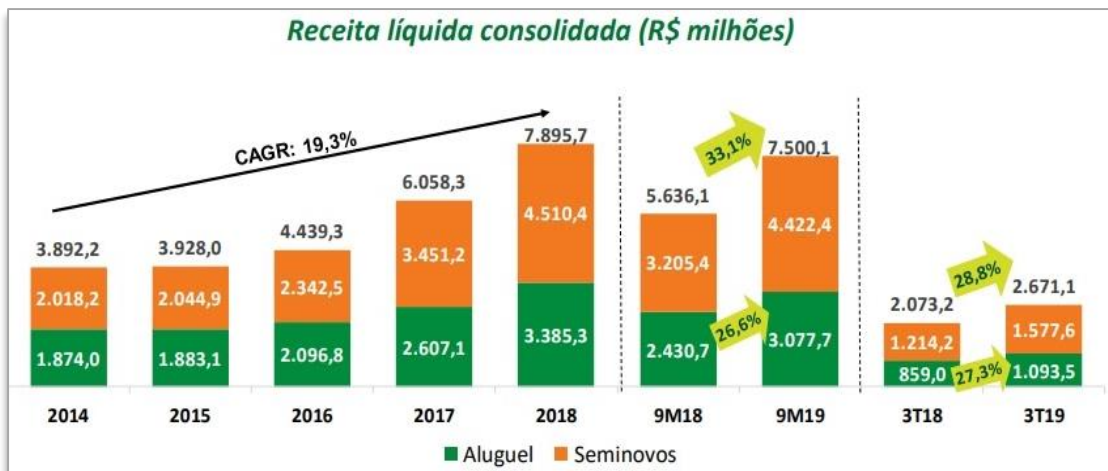


Figura 21 - Performance Localiza – Receita líquida consolidada (R\$ milhões).
Fonte: THE CAPITAL ADVISOR (Balanço Patrimonial da Localiza - 3º trim. 2019).

4.2.3 Case 3 – Petrobras

Sobre a empresa (breve histórico)



De acordo com informações contidas no Portal São Francisco (2020), a criação da Petrobras é resultado de uma campanha popular que começou em 1946 com o histórico *slogan* “O petróleo é nosso”, e que durou certa de sete anos.

Sendo assim, a Petrobras foi fundada no dia 3 de outubro de 1953, pelo então presidente Getúlio Vargas, com o objetivo de executar as atividades do

¹⁴ THE CAPITAL ADVISOR. Disponível em: <https://bit.ly/3n24p40>. Acesso em: 16 nov. 2020.

setor petrolífero no Brasil em nome da união. Suas instalações foram concluídas em 1954 e sua sede localizada na cidade do Rio de Janeiro.

As primeiras refinarias da empresa foram herdadas do Conselho Nacional de Petróleo, sendo elas a de Mataripe (Bahia) e a de Cubatão (São Paulo), que passaram a ser os primeiros ativos da empresa.

A Petrobras consiste numa empresa estatal de economia mista, ou seja, uma empresa de capital aberto, sendo o Governo do Brasil o acionista majoritário.

Em 1961, a Petrobras construiu sua primeira refinaria, a REDUC – Refinaria de Duque de Caxias, sendo a mais completa refinaria construída pelo Sistema Petrobras, tendo em vista que as outras foram apenas incorporadas.

Em 1968, a Petrobras criou o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (Cenpes), cujo objetivo era proporcionar aparato tecnológico para a expansão da empresa no cenário petrolífero global. O Cenpes se tornou o maior centro de pesquisa da América Latina.

Segundo informações da Petrobras (2012), ela é a maior empresa petrolífera do Brasil e uma das maiores do mundo, ocupando a terceira posição no mercado internacional das companhias de energia, com base no valor de mercado, segundo o *ranking* da consultoria PFC Energy (2011). Atua nos segmentos de: exploração, produção, refino, comercialização e transporte de petróleo e gás natural, petroquímica, distribuição de derivados, energia elétrica, biocombustíveis, além de outras fontes renováveis de energia.

Sua missão preconiza uma atuação segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua. (PETROBRAS, 2012).

Processo de mudanças

No período de 1999 a 2001, a Petrobras passou por um dos maiores processos de transformação de sua história motivada, principalmente, pelas implicações decorrentes da promulgação da nova Lei do Petróleo no País (1997) que abriu as atividades da indústria petrolífera à iniciativa privada. Na época, a estratégia vigente

protagonizou o aumento significativo da participação dos acionistas privados no capital social da empresa, o que acabou motivando a adoção de metas claras, que deveriam ser atingidas a curto, médio e longo prazo.

O novo modelo de organização da Petrobras permitiu a utilização de mecanismos de incentivo ao desempenho dos empregados, onde a busca por resultados foi estimulada para que se concretizassem as metas planejadas. Um dos pontos fundamentais para sustentação do modelo foi um mecanismo de avaliação de desempenho associado aos resultados individuais das áreas de negócio/apoio da companhia.

Gestão por competência – Petrobras

Com o passar dos anos, a Petrobras se viu na necessidade de inovação e implantação de uma gestão de competência e governança que procurasse desenvolver seus profissionais, através de plano de carreira, trazendo qualificação para seus colaboradores e interação entre seus pares, com a estratégia da companhia junto à Universidade Petrobras, no que diz respeito ao mapeamento dos processos.

Os principais objetivos da Petrobras após a implantação da Gestão de competências, são:

- Ser referência em inovação de Organização, Gestão e Governança;
- Ser ente imparcial da Companhia que auxilia a integração entre as unidades funcionais;
- Desenvolver e orientar projetos organizacionais, propondo e avaliando as estruturas organizacionais alinhadas à estratégia da Companhia, referenciadas ao mapeamento dos seus processos;
- Prover orientações de gestão para a Companhia, quanto à padronização de seus processos;
- Inserir os temas Organização, Gestão e Governança no ciclo do Planejamento Estratégico da Petrobras.

O RH da Petrobras tem como função definida a de analisar as atividades relacionadas à gestão de pessoas, agindo em nível estratégico, com relação ao interesse da corporação. A Petrobras (2012) informa que o desenvolvimento de novas

competências e a atualização profissional da força de trabalho são primordiais para a empresa ter êxito no seu negócio.

O modelo atual de gestão de competências foi desenvolvido em 2007 sendo uma revisão e adequação do modelo desenvolvido em 2001 pela empresa e, o mesmo, é fundamentado em três pilares: plano estratégico, processos de negócio e capital intelectual.

- 1) O plano estratégico: define como atingirá seus objetivos, apontando desafios e metas, orientados pelos valores e as políticas do RH;
- 2) O processo de negócio: constitui o meio para atingir tais objetivos;
- 3) O capital intelectual: possibilita a consecução e o êxito dos planos.

Os pilares trazem embasamento aos processos vinculados a gestão. A Figura 22 demonstra como funciona o modelo de Gestão em questão. No centro do modelo estão as competências organizacionais e individuais, ambas permanecem em constante troca e sinergia, numa relação dupla que garante um processo contínuo de aperfeiçoamento e desempenho.



Figura 22 - Modelo de competências da Petrobras.
Fonte: SCHMIDT, 2011, p. 12.

O modelo conceitual utilizado pela Petrobras abrange as competências organizacionais, individuais corporativas e individuais específicas (Figura 23).



Figura 23 - Conceitos de competência na Petrobras.
Fonte: SCHMIDT, 2011, p. 13.

Com os valores da Petrobras foi identificado as principais competências organizacionais e individuais corporativas que se relacionam de forma a desenvolver as vantagens competitivas que as diferenciam de seus concorrentes e possibilitam o alcance maior na missão.



Figura 24 - Petrobras: competências organizacionais e individuais corporativas.
Fonte: SCHMIDT, 2011, p. 15.

A empresa define que a Gestão por competências se caracteriza pela capacidade de gerir e desenvolver pessoas com perspectiva global, de maneira a alavancar o desempenho atual e futuro dos negócios da companhia.

A Figura 25 demonstra que os quatro pilares da Gestão por competências na Petrobras, são: Planejamento de RH, Gestão de Desenvolvimento das Pessoas, Gestão da Identidade e Ambiência Organizacional e o Reconhecimento e Recompensa pelo Desempenho.

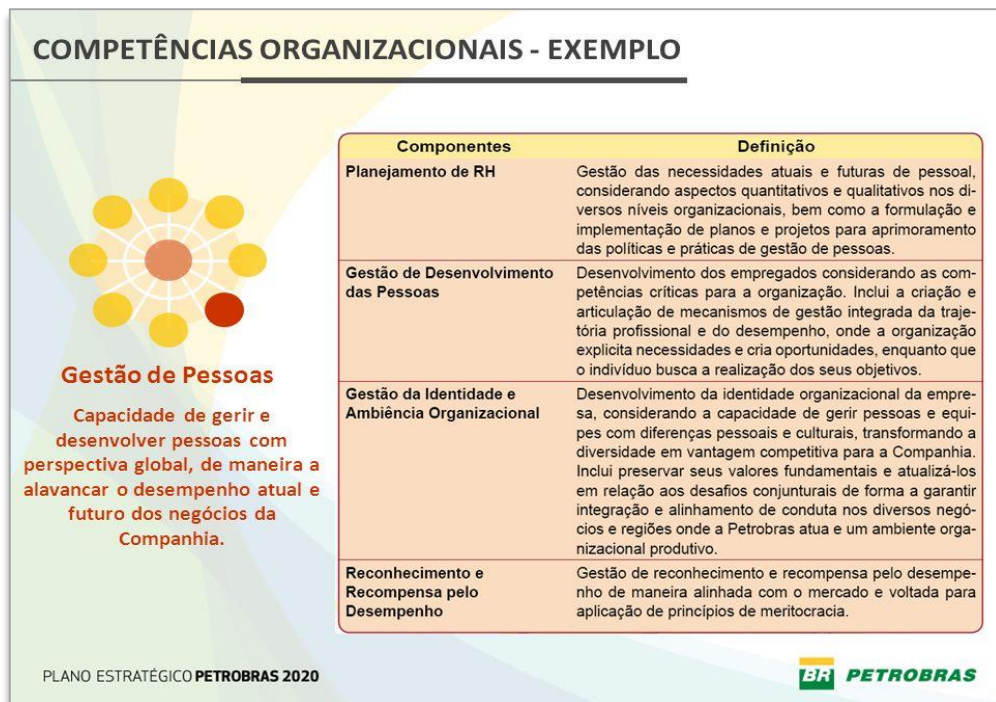


Figura 25 - Petrobras: competências organizacionais.
Fonte: SCHMIDT, 2011, p. 16.

O modelo da Petrobras em relação a Gestão por Competências, sejam organizacionais ou individuais, atende o alinhamento estratégico da companhia em busca dos resultados planejados na perspectiva do seu quadro funcional.

A Universidade Petrobras

Por ser uma empresa com controle acionário, mesmo sendo o governo brasileiro o maior acionista, a Petrobras possui limitações impostas pela legislação no

que discerne a contratação de profissionais qualificados. Desta forma, a contratação é feita por meio de concursos públicos e com ampla concorrência nos termos da lei.

Segundo a Gerência de Recursos Humanos da Petrobras (2012), este aspecto traz a renovação de seu quadro funcional por meio da significativa importância da Universidade Petrobras. Compete a esta universidade a capacitação e a integração dos novos colaboradores nos programas de formação da empresa, cujo objetivo é trazer a realidade da companhia aos novos funcionários para a plena atividade profissional, colocando-os em atividades com outros colaboradores mais experientes e disseminando o conhecimento sobre a companhia.

Este é o primeiro contato que os empregados recém-admitidos têm com a empresa, tratando-se de uma assimilação da cultura. Vale ressaltar que a Universidade Petrobras consiste em um desenvolvimento contínuo da força de trabalho de cada colaborador por meio de cursos e eventos relacionados a um determinado assunto de interesse da companhia. A Universidade Petrobras atua em parceria com outras instituições de ensino de acordo com o plano estratégico da Petrobras de ensino na solução de problemas específicos encontrados no cotidiano da mesma.

Assim, pode-se afirmar que cabe a Universidade Petrobras a operacionalização da gestão do conhecimento na empresa, tomando por base as competências requeridas pelo plano estratégico da Petrobras.

4.3 A REALIDADE ATUAL DAS EMPRESAS

Apesar da relevância do segmento de transporte rodoviário dentro da economia nacional e até mundial, as empresas têm encontrado dificuldades de se adaptarem a uma era de mudanças que vem acontecendo com grande rapidez.

Nos últimos anos, com a crise política brasileira, a instabilidade econômica e, mais recentemente, com a pandemia do Covid-19, a situação ficou pior. As empresas de transporte rodoviário se deparam com uma forte recessão, onde as incertezas e falta de previsibilidade estão cada vez maiores.

Como se isso não bastasse, existe a ameaça dos novos entrantes no setor, que chamam atenção do mercado com uma inovação disruptiva, impactando o sistema

tradicional de transporte rodoviário, seja ele de cargas ou passageiros. Como exemplos, temos: o *Buser*, Uber, 99 Taxi, entregas por drones, entre outros produtos e serviços, que estão mudando toda a forma de operacionalização do segmento, ficando ainda mais complicado.

No caso do *Buser*, que ultimamente vem divulgando os seus serviços em rede aberta de televisão no horário nobre, e ainda, acusando as empresas tradicionais de tentar impedi-los de operar. Na contramão, as empresas tradicionais não fazem uso deste mesmo recurso, do marketing para divulgar seus serviços bem como toda a infraestrutura que existe por trás de cada veículo transportador, ou seja, é um “jogo” com regras bem diferentes.

No entanto, essas mudanças fazem parte da evolução e são fundamentais para impulsionar ações de melhorias nos sistemas de gestão, dos processos e investimentos em educação, que é a base da profissionalização e desenvolvimento de qualquer negócio.

A globalização faz com que as mudanças destes cenários causem impactos cada vez mais significativos nas empresas de transportes rodoviário. Por conta da emergência de crescimento para atender novas demandas, ou até mesmo, visando a perpetuação das suas atividades, elas precisam estar atentas e preparadas para reagirem rapidamente aos fatores externos e internos.

Sendo assim, o maior desafio das empresas de transportes rodoviário é quebrar paradigmas, mudar o *mindset*. É procurar inovar o modelo de gestão e ficarem atentas às necessidades do mercado, buscando se antecipar para encontrar as soluções requeridas por seus clientes.

No caso do transporte rodoviário, muitas empresas são familiares, no entanto, isso não pode ser um fator impeditivo deste movimento de crescimento e adequação à realidade VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade).

Uma empresa familiar não, necessariamente, precisa ter uma administração familiar ou apegada aos valores tradicionais. Nesse modelo de gestão, muitas vezes, pessoas que são confiáveis no ponto de vista dos proprietários ocupam cargos estratégicos, porém, nem sempre possuem o conhecimento necessário para conduzir a gestão de determinados temas. Desta forma, a empresa é gerida por pessoas confiáveis e não por processos confiáveis e competitivos.

Falando, especificamente, da área operacional das empresas de transporte rodoviário, este é um ponto crucial para o processo de evolução, pois existe uma grande resistência na transição do modelo baseado na confiança, para um modelo pautado na profissionalização e competências.

É importante dar o devido reconhecimento à pessoa que está trabalhando na empresa há anos, que muitas vezes começou como motorista e foi crescendo até chegar a um cargo de liderança dentro da área operacional. Essa pessoa conhece muito da empresa e já deu grandes contribuições, porém, se ela não tem interesse, capacitação ou condições de se adequar ao novo cenário, no qual serão necessários novos conhecimentos e habilidades para manter o negócio competitivo e, até mesmo, garantir sua perenidade no mundo corporativo, faz-se necessário repensar o papel dela dentro da empresa.

O fato de repensar o papel da pessoa na corporação, dela não ter a profissionalização ideal para o cargo, não quer dizer que ela deva ser dispensada por estar fora do perfil de competências desejado, pelo contrário. Geralmente, essa pessoa teve a confiança como base de suas promoções, é comprometida e tem uma competência fundamental “senso de pertencimento” ou “olhar do dono”, por isso é vista com lealdade pelos proprietários. Essa competência, por si só, não garante uma vantagem competitiva, mas pode ser o indicativo de uma boa “matéria-prima” porque, além do conhecimento, é imprescindível ter habilidades e atitudes.

De fato, a profissionalização da empresa requer uma intervenção extremamente delicada, complexa e de longo prazo, onde a inserção da gestão por competências, utilizando a trilha de aprendizagem, poderá contribuir para essa mudança estrutural, criando um ciclo de aprendizado e um processo de constante evolução que vão permeando os novos valores por toda empresa fomentando uma cultura de meritocracia.

Para entender o estágio em que se encontram as empresas, objeto desta investigação, foram aplicados três questionários com perguntas abertas, sendo:

- O questionário Alta Gestão (Apêndice A) foi destinado aos gestores das empresas do segmento de transporte rodoviário com gestão familiar, nas quais os autores desta pesquisa trabalham, no intuito de conhecer como o tema é conduzido dentro destas empresas e, também, evidenciar se há

alinhamento entre as competências percebidas como essenciais pelos gestores da área e a empresa.

- O questionário Gestão Operacional (Apêndice B) foi direcionado aos líderes dos setores operacionais das respectivas empresas, para aprofundamento dos estudos, pois apesar de ser uma área com maior responsabilidade na entrega dos serviços e de geração de valores aos clientes, geralmente, é uma área deixada em segundo plano quando o assunto é desenvolvimento e profissionalização.
- E o questionário *Benchmarking* (Apêndice C) foi enviado aos representantes das empresas pesquisadas, neste caso, somente uma empresa retornou com as respostas – a Vale. Então, foi sugerido ao grupo que fizesse uma pesquisa na internet objetivando encontrar, pelo menos, mais duas empresas como parâmetro. Foi utilizado para estas empresas o questionário como referência para manter uma padronização.

Relatório consolidado da pesquisa efetuada:

Informações coletadas através de pesquisa qualitativa, com respostas abertas, e resultados quantificados por meio de informações que constavam nas respostas. Na Tabela 6 segue as empresas pesquisadas:

Tabela 6 - Empresas pesquisadas.

Empresa pesquisada neste estudo
Viação Piracicabana S.A.
Breda Transportes e Serviços S.A.
Empresa Princesa do Norte S.A.
Eucatur Transportes e Cargas Ltda.
União Cascavel de Transporte e Turismo Ltda.
Transportadora Ajofer Ltda.
Viação Cometa S.A.
Auto Aviação 1001 Ltda.
Sambaíba Transportes Urbanos Ltda.

Fonte: Elaborada pelos autores, 2020.

Perfil dos entrevistados:

Predominância de homens tanto em nível de gestão de RH (80%) e gestão operacional (95%), estes alocados na função de gerentes operacionais ou correlatas. Possuem formação de Administração de Empresas (44%) e Logística (28%), sendo que apenas 17% possuem uma Pós-graduação o que, atualmente, não é suficiente para um cargo de gestão.

Na análise do tempo em que trabalham na empresa o resultado encontrado foi bastante variado, porém ao agrupá-los na faixa de 4 em 4 anos, observa-se um equilíbrio, sendo:

- 1 a 4 anos – 33% dos entrevistados;
- 5 a 8 anos – 33% dos entrevistados;
- Acima de 8 anos – 33% dos entrevistados.

Na pergunta referente ao total de liderados percebe-se, através da resposta, que eles consideraram inclusive os colaboradores indiretos, uma vez que os números foram bastante altos:

- De 0 a 99 funcionários – 22%
- De 100 a 199 funcionários – 17%
- De 200 a 299 funcionários – 33%
- De 300 a 399 funcionários – 17%
- Acima de 400 funcionários – 11%

Perguntas relevantes para análise na contratação:

Pelas respostas dos entrevistados (Gráfico 1) quanto ao que o motivou a trabalhar nesta empresa, percebe-se grande incidência ao indicarem a oportunidade de desenvolvimento (41%), seguido pela imagem externa da empresa (27%), o que reforça a hipótese do grupo de autores sobre a relevância no mercado de transporte rodoviários das marcas como Breda, Cometa, 1001, Sambaíba, Ajofer e Eucatur.

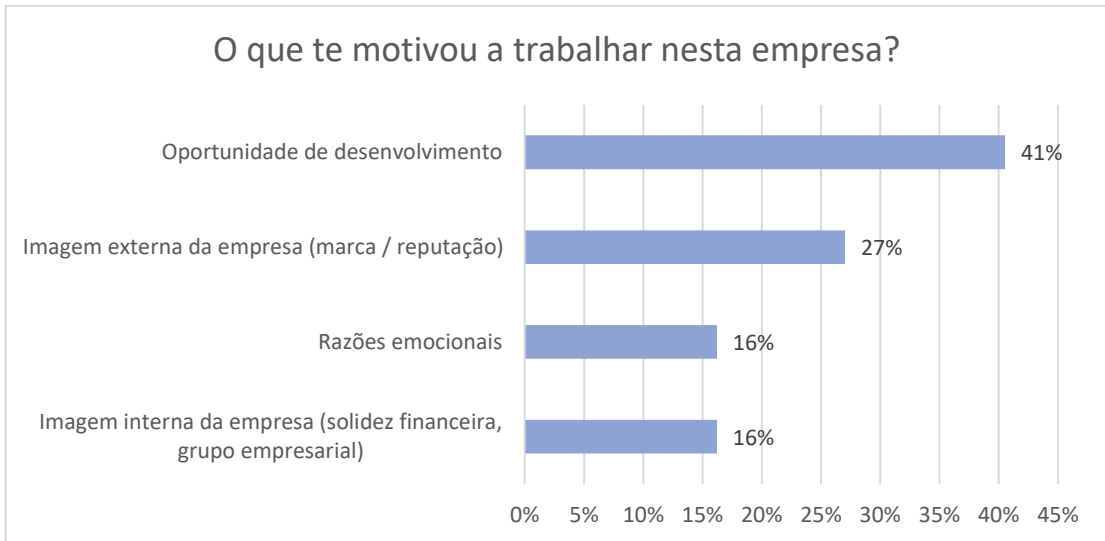


Gráfico 1 - Motivação para trabalhar na empresa.
Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

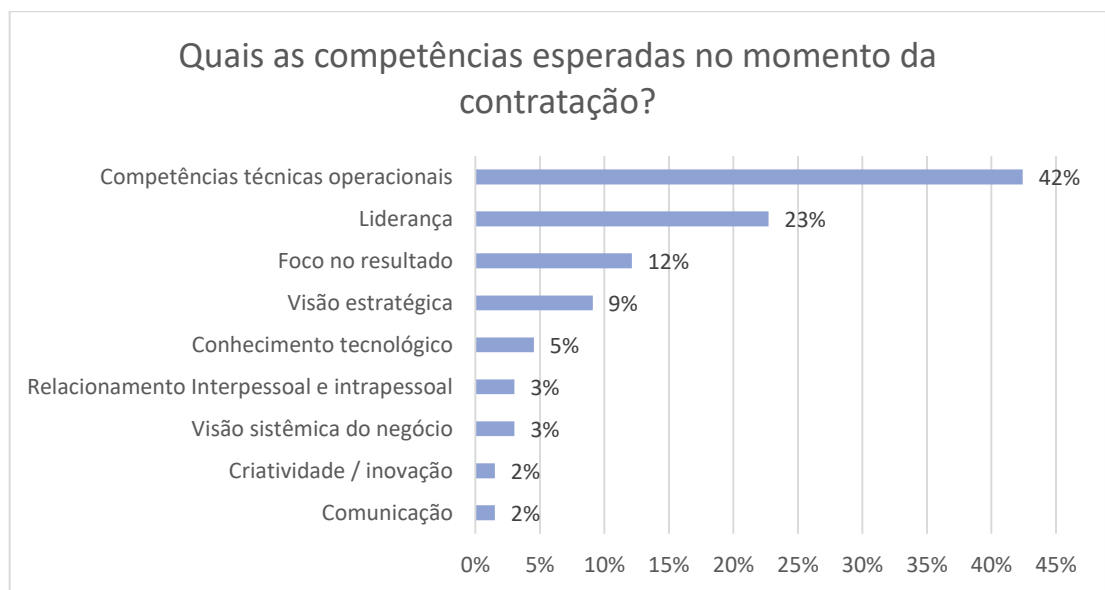


Gráfico 2 - Competências esperadas.
Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Pela leitura do Gráfico 2, identifica-se que as empresas ao contratarem para uma vaga na área operacional focam, primeiramente, nas qualidades técnicas para o exercício da função e as demais competências se tornam secundárias e desenvolvidas no decorrer do tempo.

Os gestores de RH contribuíram ao informar que apesar de haver uma baixa rotatividade dos gestores nestas empresas, elas contratam quando há abertura de vaga para reposição (17,65%) ou criação de novos negócios (5,88%). Utilizam tanto

os meios externos, exemplo: Catho, Rede Sociais, Agência de Emprego (17,65%), como os meios internos, porém com um percentual bem menor (5,88%).

Os gestores de RH também não abrem mão, no momento da contratação, de realizar uma entrevista com o gestor líder (17,65%), bem como a análise do perfil em relação à descrição de cargo (17,65%).

Outro dado interessante comunicado pelos gestores de RH é sobre as indicações de profissionais para ocupar as vagas. Elas também são aceitas e o profissional indicado possui vantagem por conta do fator confiança.

Ao serem questionados sobre a percepção que têm em relação as competências exigidas, responderam:

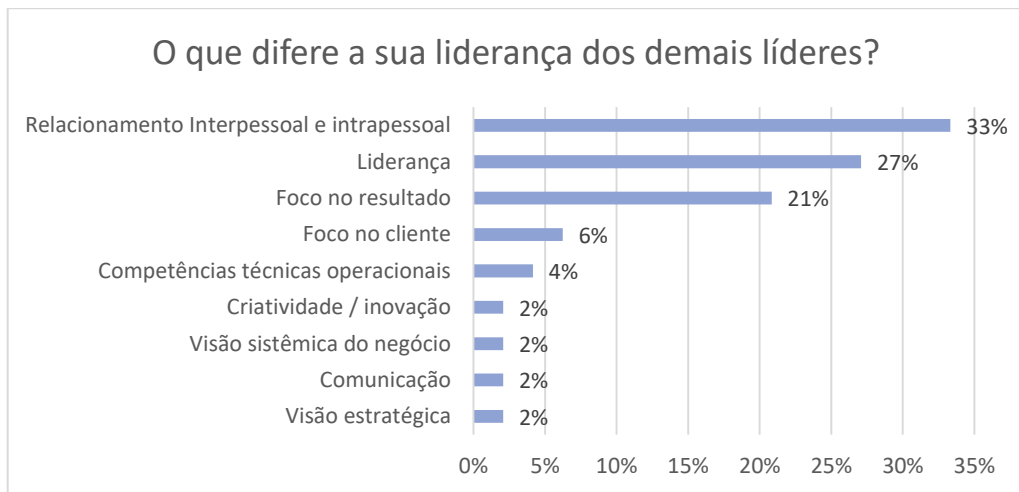


Gráfico 3 - Liderança.
 Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

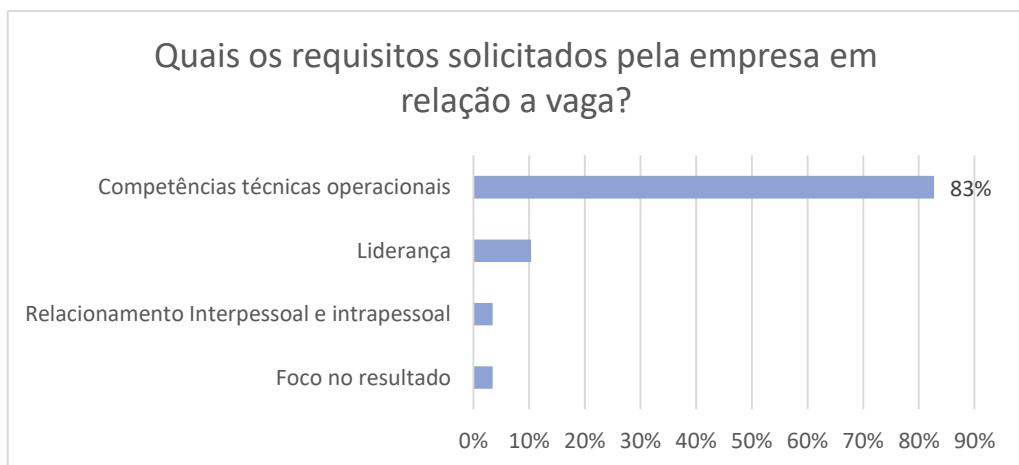


Gráfico 4 - Requisitos solicitados.
 Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.



Gráfico 5 - Competências esperadas.
Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Portanto, verifica-se que não existe uma concordância sobre os requisitos solicitados pela empresa e as competências esperadas, uma vez que solicitam competências técnicas para o exercício da função, porém, destacam as competências comportamentais como as mais esperadas.

Na própria contratação já é possível notar a preferência pelas competências técnicas, como demonstrado no Gráfico 6:

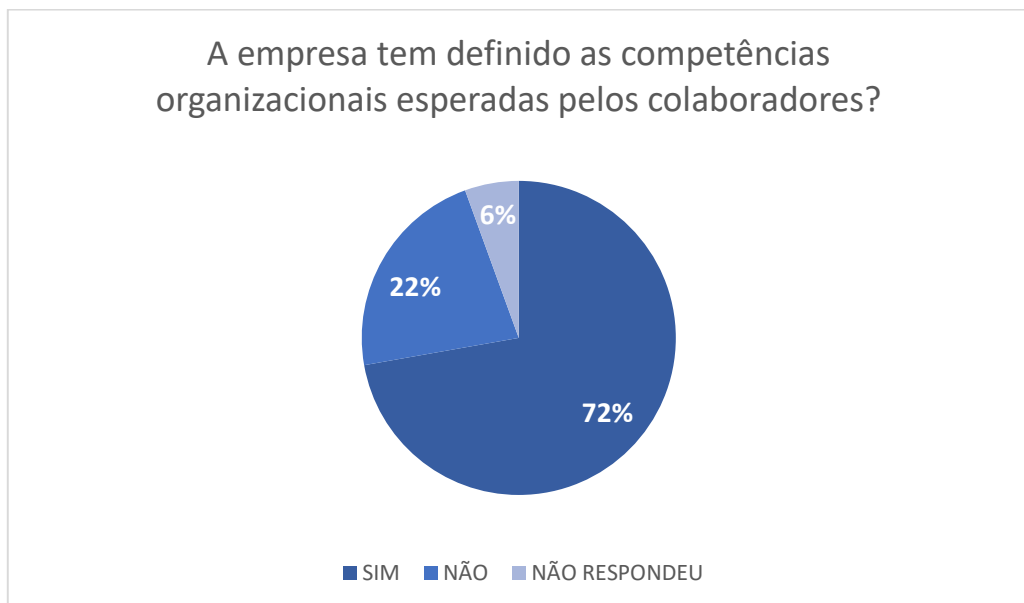


Gráfico 6 - Preferência das competências.
Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.



Gráfico 7 - Competências para um gestor.
Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

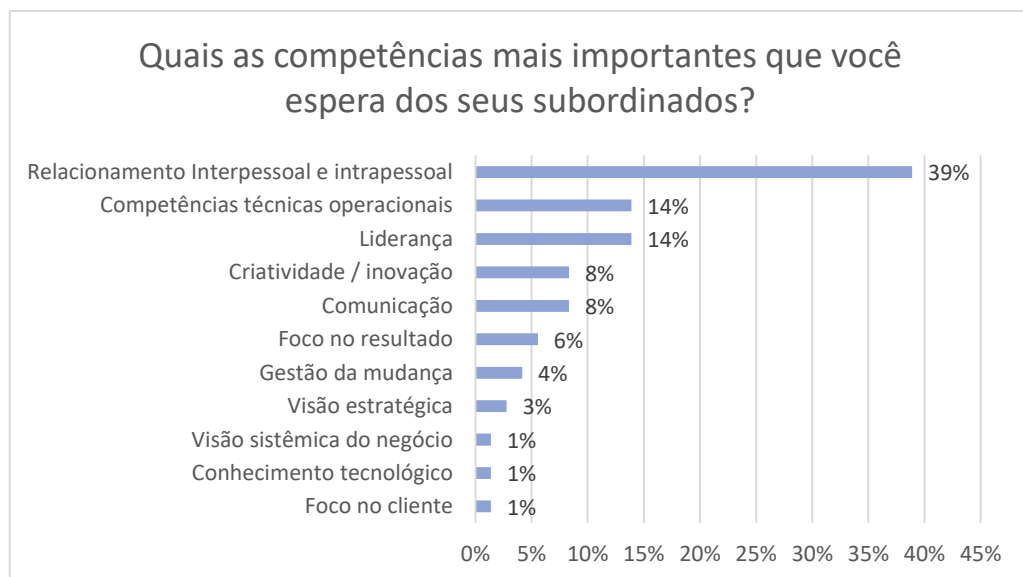


Gráfico 8 - Competências do subordinado.
Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

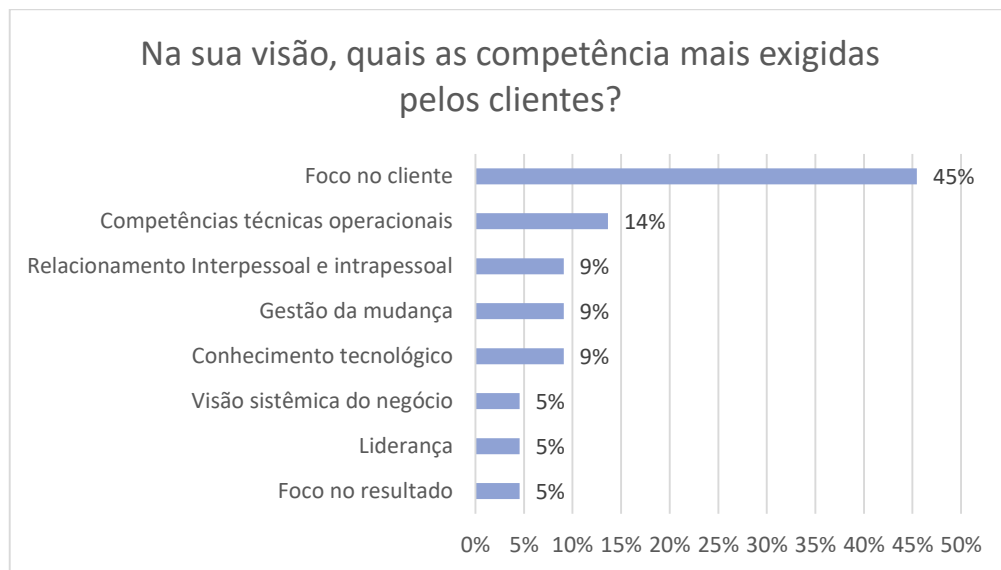


Gráfico 9 - Competências exigidas pelos clientes.
Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.



Gráfico 10 - Competências: percepção do mercado.
Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

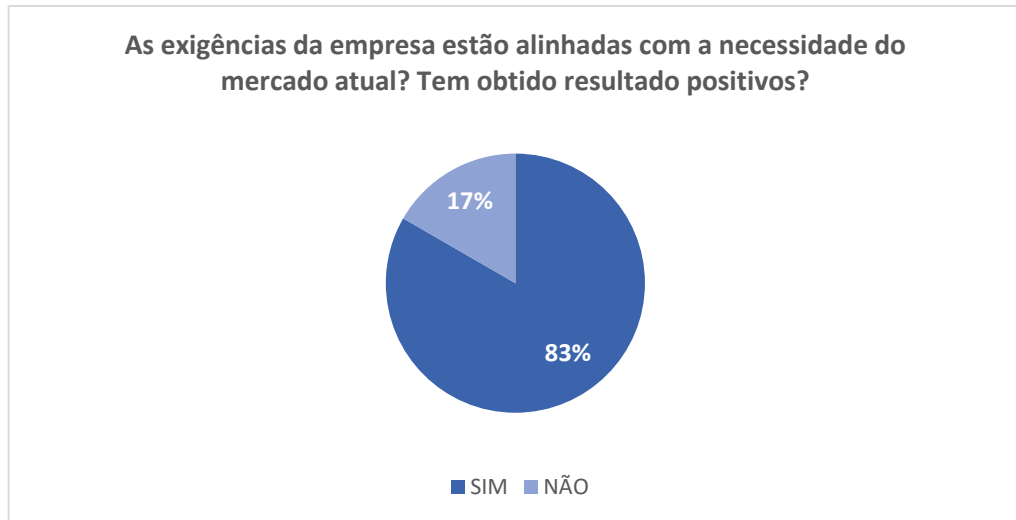


Gráfico 11 - Exigências: empresa X mercado.
Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Em uma análise considerando as competências mais exigidas pelos clientes (Gráfico 9), 45% responderam que é o “foco no cliente”; sobre as competências mais valorizadas pela sua empresa que possui maior percepção no mercado (Gráfico 10), também, a maioria respondeu como sendo o “foco no cliente” (41%). Isso demonstra o quanto estão imersas na perspectiva de mercado dos clientes.

Porém, quando foram questionados sobre as competências mais importantes para um gestor da área operacional (Gráficos 7) e as competências que o gestor espera dos seus subordinados (Gráfico 8), o item “foco no cliente” (4% e 1% respectivamente) não estava entre as prioridades de opções respondidas pelos entrevistados.

Pode-se afirmar que por mais que eles tentem demonstrar uma correlação focada nas competências comportamentais, ainda possuem o foco quase que exclusivamente nas atividades, produzindo-as de acordo com a necessidade, a fim de entregar o melhor resultado possível.

Os gestores de RH reforçam o que fora apontado pelos gestores operacionais ao destacarem que a competência e valores que mais priorizam são a Liderança Participativa (33,33%) e Novas Visões de Mercado (33%).

Já nas competências comportamentais esses mesmos gestores de RH consideram como relevante a Resiliência, Capacidade de Absorção de Novos Conhecimentos e Capacidade de Inovação com Foco na Redução de Custos com a Maximização do Lucro (33% cada).

Perguntas relevantes para análise no desenvolvimento dos gestores:

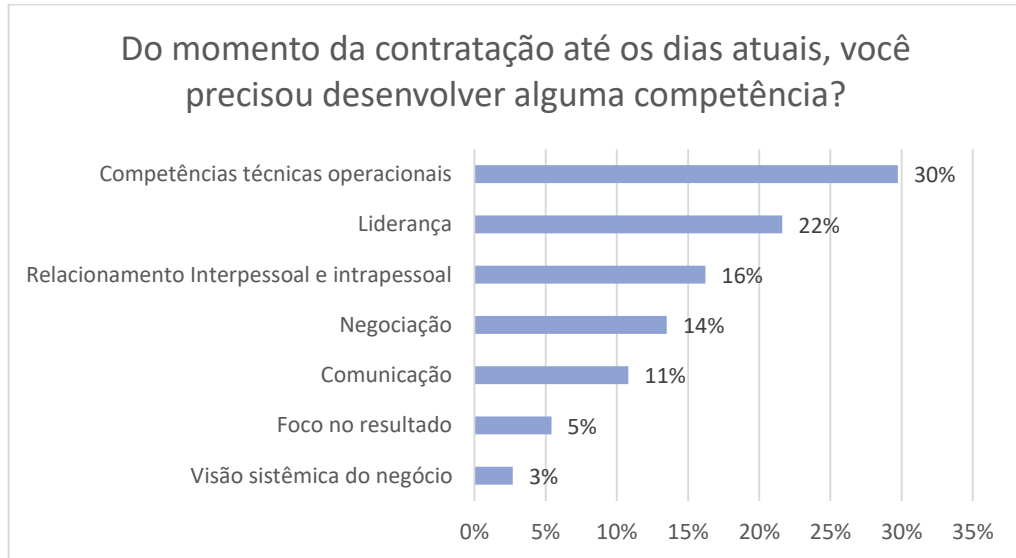


Gráfico 12 - Competência desenvolvida.
Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Mais uma vez, conforme o Gráfico 12, as competências técnicas operacionais (30%) continuam no foco das empresas, inclusive no processo de aprimoramento dos seus gestores.

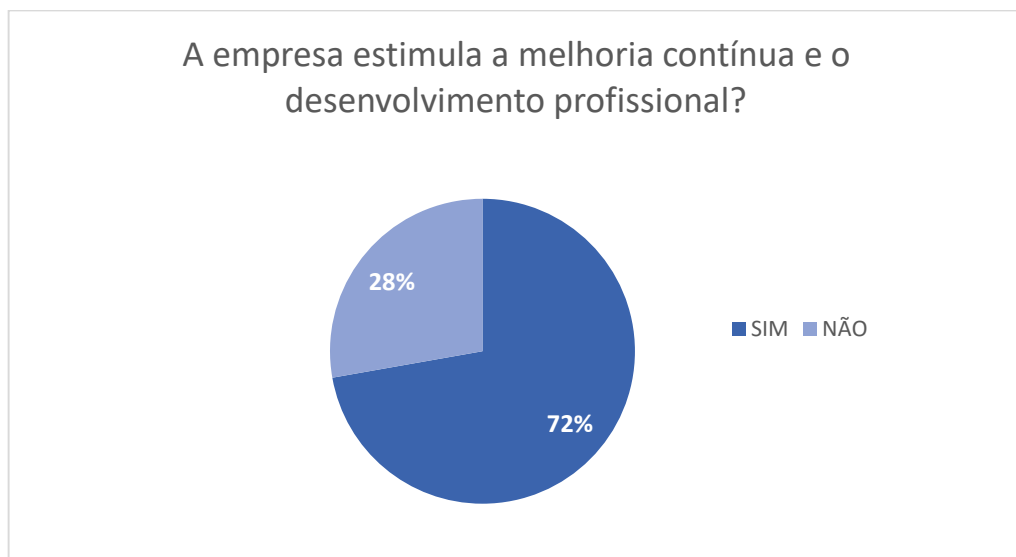


Gráfico 13 - Desenvolvimento profissional.
Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

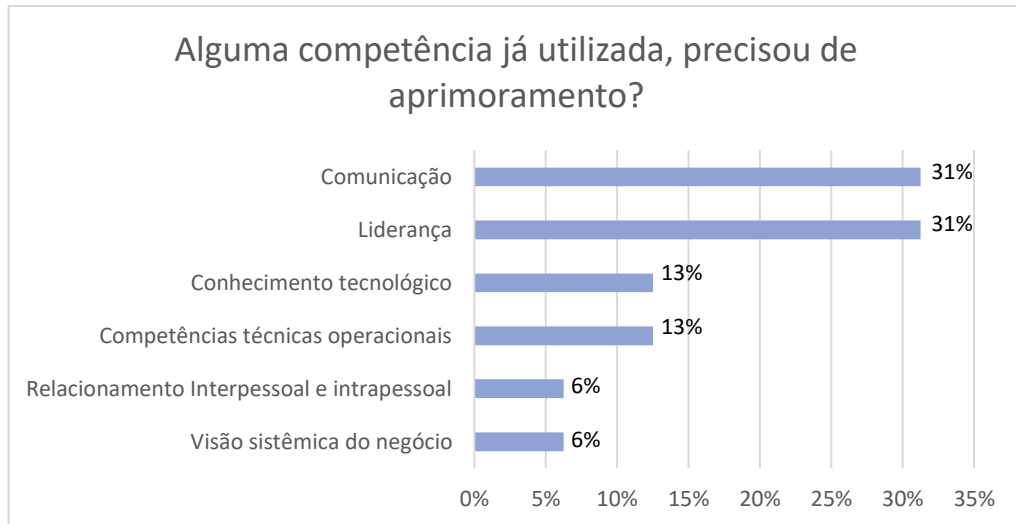


Gráfico 14 - Competência aprimorada.
Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Segundo informações trazidas no Gráfico 14, é possível observar que as principais competências aprimoradas pelos entrevistados foram a Comunicação e a Liderança (ambas com 31%).

Perguntas relevantes para análise do envolvimento das empresas no desenvolvimento dos seus gestores:

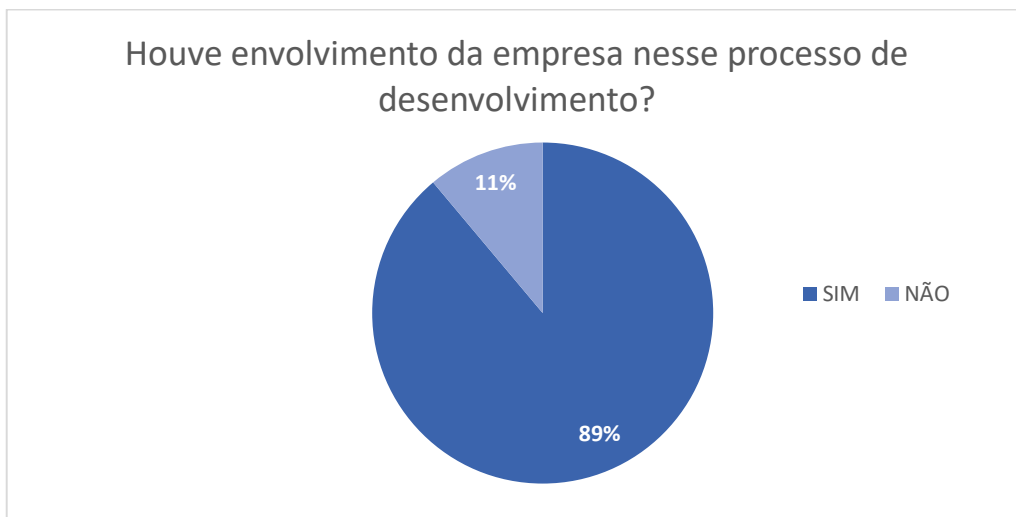


Gráfico 15 - Envolvimento da empresa.
Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

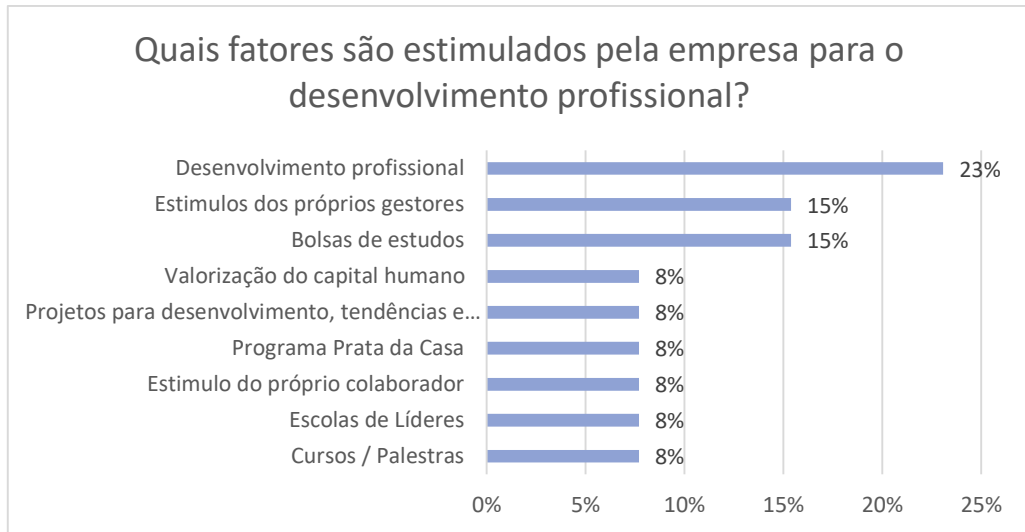


Gráfico 16 - Fatores estimulados pela empresa.
Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

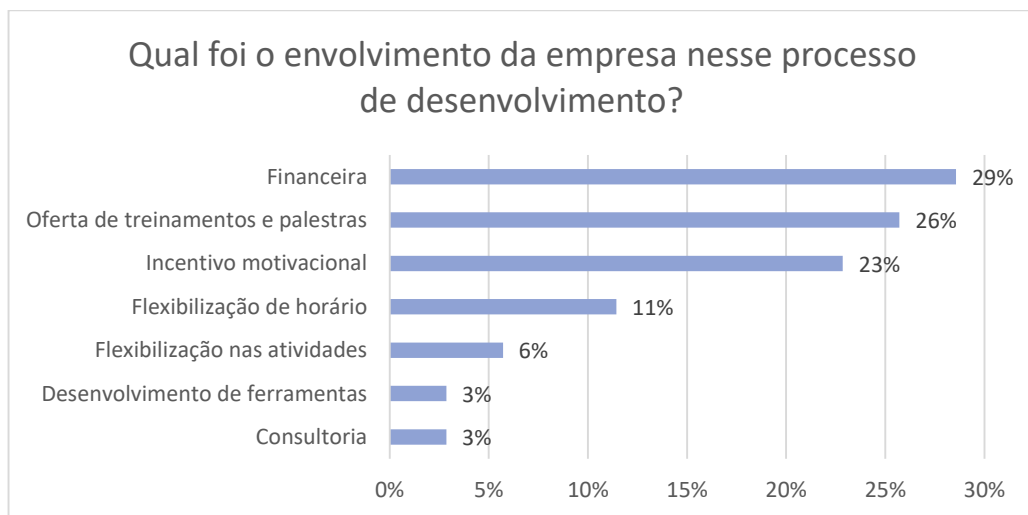


Gráfico 17 - Colaboração da empresa.
Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Constata-se (Gráfico 15) que a maioria das empresas (89%) se envolvem no processo de desenvolvimento dos seus gestores, principalmente, com apoio financeiro (29%), seguido por oferta de treinamentos e palestras (26%).

Mais uma vez, destaca-se a coerência entre o que fora apontado pelos gestores operacionais, já que 26,65% dos gestores de RH afirmam existir o envolvimento das empresas disponibilizando bolsa de estudos aos seus líderes e gestores. Também destacaram o apoio através de cursos a distância (EaD) e desenvolvimento próprios / internos com 13,33%.

Perguntas relevantes para análise do diferencial das Empresas e Gestores:

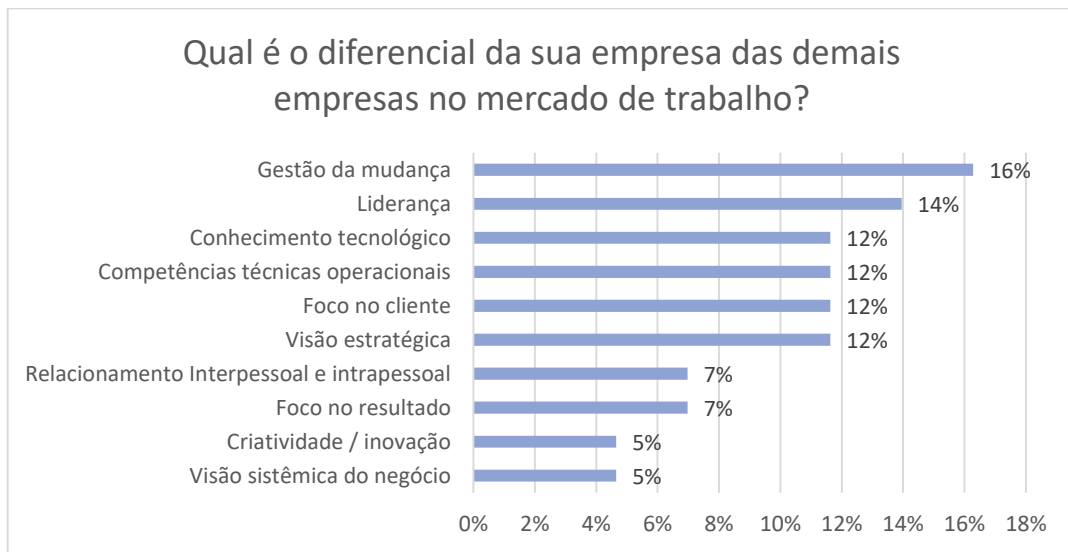


Gráfico 18 - Diferencial da sua empresa.
Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.



Gráfico 19 - Competências valorizadas pela empresa ao cargo.
Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Ao observar as respostas apontadas no Gráfico 18, percebe-se que a Gestão de Mudanças (16%) se destaca entre as demais opções e, logo após, a opção Liderança. Porém, no Gráfico 19, quando foi perguntado as competências que os gestores operacionais pesquisados acreditavam que eram mais valorizadas pela sua empresa a opção Liderança (27%) foi a de maior relevância.

Perguntas relevantes ao analisar a frequência da reavaliação das competências:

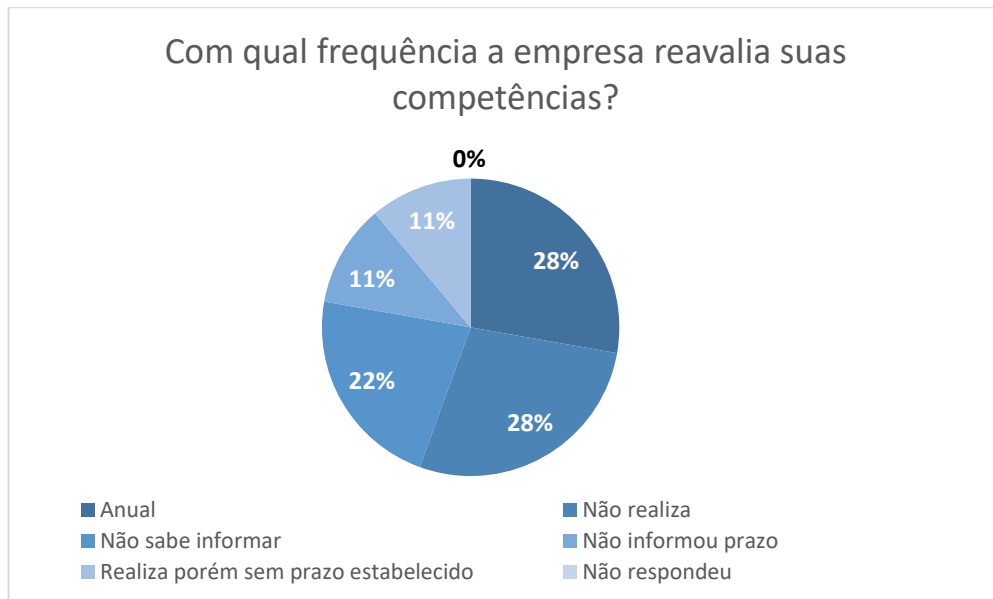


Gráfico 20 - Reavaliação das competências.
Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Ao analisar qual a frequência que as empresas reavaliam suas competências (Gráfico 20), os resultados obtidos são preocupantes, pois na opinião dos entrevistados apenas 28% realiza com a frequência anual e, com o mesmo percentual, 28% afirmam, com certeza, que a empresa não realiza a reavaliação.

Porém, quando os 28% que afirmaram que sua empresa fazia a reavaliação foram questionados com que frequência era feita essa revisão eles não souberam informar o prazo exato, outros disseram que era sem prazo definido. Na soma destes dois quesitos chega-se a 72%, ou seja, indica claramente que não existe uma padronização sistemática desta importante atividade de gestão.

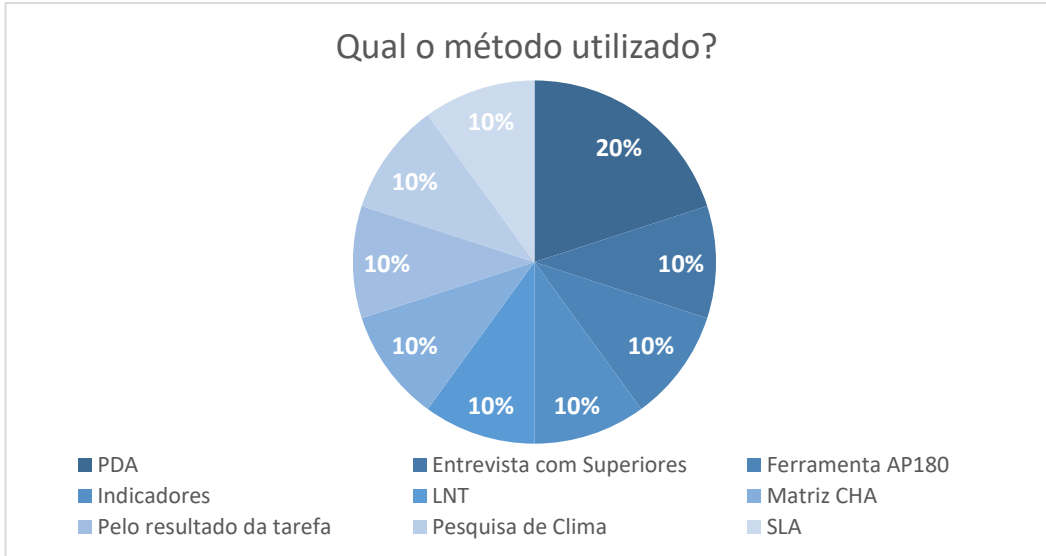


Gráfico 21 - Método utilizado.
 Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Também se observa uma grande variedade de métodos utilizados para a reavaliação da competência; somente o PDA possui 20% e os demais ficaram empates em 10%.

Perguntas relevantes quanto ao *Feedback*:

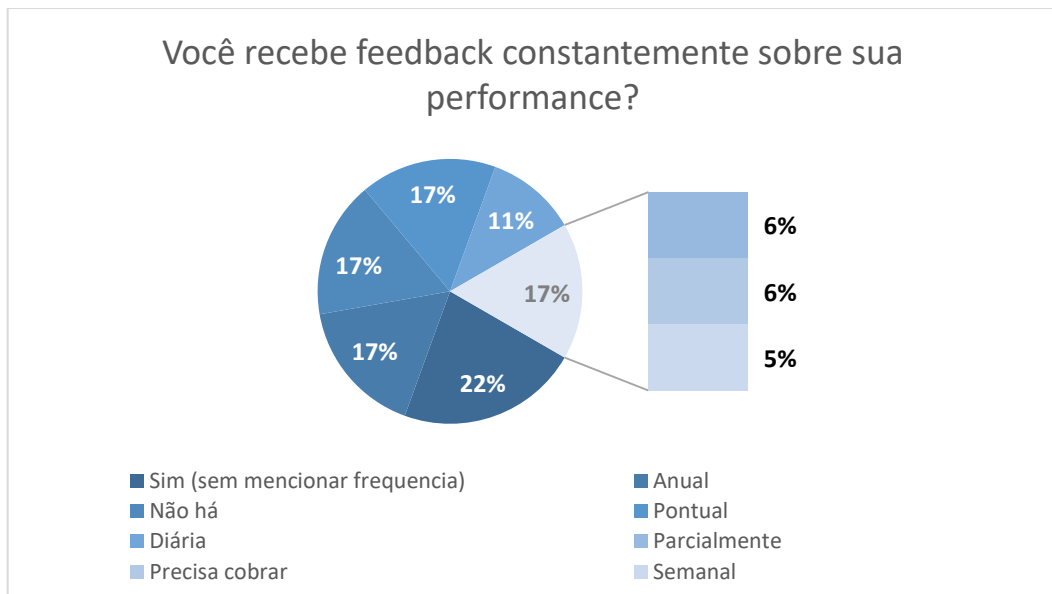


Gráfico 22 - Feedback recebido.
 Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

De acordo com o Gráfico 22 considera-se que não há uma padronização quanto a periodicidade em que as empresas realizam o *Feedback* aos seus Gestores, uma vez que apenas 11% dos entrevistados informaram receber diariamente. O mais preocupante são os 17% que afirmaram não receber nenhum tipo de retorno.

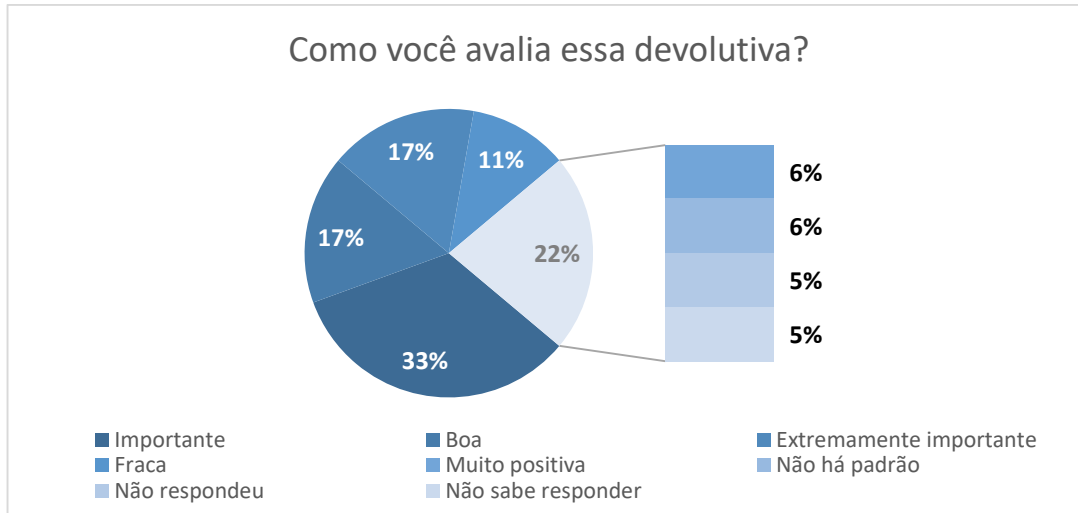


Gráfico 23 - Devolutiva da empresa.
 Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Quanto a devolutiva a maioria dos entrevistados consideraram entre boa a extremamente importante com 67%. Mesmo assim, é necessário que as empresas revejam esta ação, pois 11% dos avaliados julgaram a forma da devolutiva como fraca.

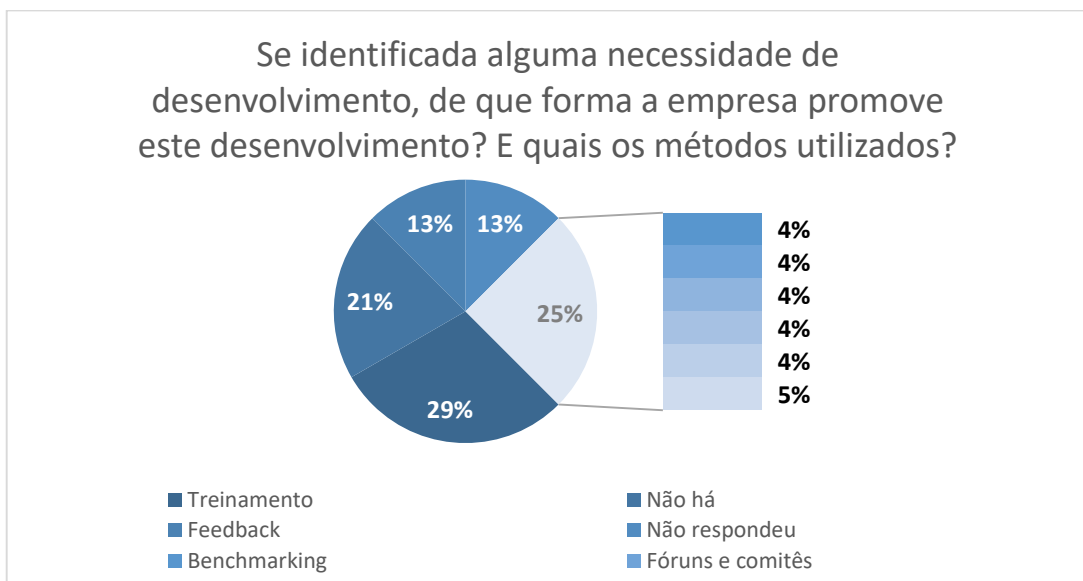


Gráfico 24 - Como a empresa promove o desenvolvimento.
 Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Ao avaliar o resultado do Gráfico 24, evidencia-se que 34% não percebem as ações de desenvolvimento dentro de suas organizações. Sendo que 21% dos entrevistados afirmaram não haver nenhuma ação sobre os pontos a serem melhorados e outros que sequer responderam (13%) a questão. Já a maioria das empresas promovem o desenvolvimento com Treinamento (29%) e *Feedback* (13%).



Gráfico 25 - Ações que as empresas proporcionam.
Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Novamente, na opinião da grande maioria dos entrevistados (83%), a Qualificação Técnica se destaca.

Perguntas relevantes à percepção dos entrevistados quanto ao papel do bom líder e motivos de seu desligamento:

No questionamento que se refere aos requisitos necessários para exercer um bom papel de líder (Gráfico 26), os entrevistados apresentaram mais de uma opção que acreditam ser fundamental para que o gestor seja considerado um bom líder, sendo a Comunicação (11%), seguida de Empatia e Conhecimento das Áreas (8%).

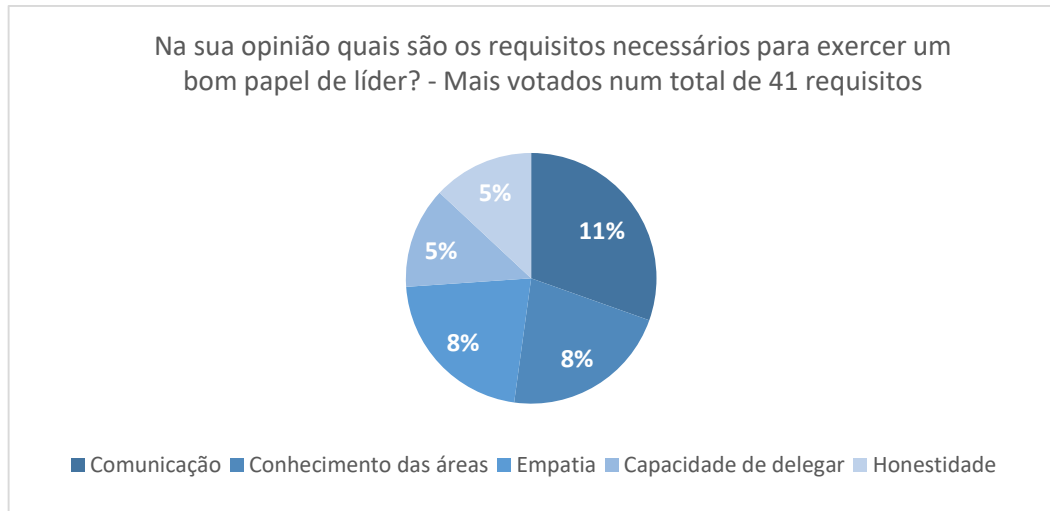


Gráfico 26 - Requisitos de um bom líder.
Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Os gestores de RH destacaram como principais mecanismos de retenção para seus líderes e gestores o oferecimento de cursos de atualização profissional e salários compatíveis com o mercado (18,18% cada). Neste quesito, quanto as estratégias das empresas para reterem seus talentos, interessante analisar a baixa adesão ao oferecimento de Ambientes Inspiradores e Motivacionais, bem como a Autonomia de Gestão (4,55% cada).

Perguntas relevantes à percepção dos entrevistados quanto aos motivos que podem levar a um possível desligamento:

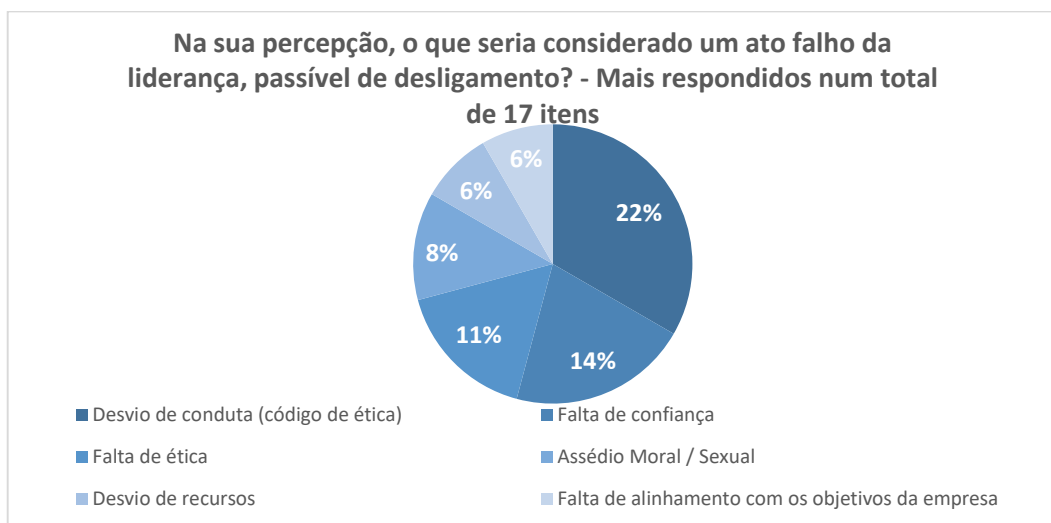


Gráfico 27 - Ato falho: desligamento da empresa.
Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Apesar de ocorrer pouca rotatividade nos cargos de gestão nas empresas pesquisadas, observa-se que o desligamento por motivo de não alcançar os resultados esperados não é citado pelos gestores operacionais, porém os gestores de RH consideram que o não atendimento a indicadores / KPI é o responsável por 23,08% dos desligamentos.

Todas as respostas dos gestores operacionais entrevistados foram direcionadas a questões de Conduta e Confiança que são aquelas depositadas nos gestores por parte das diretorias e sócios destas empresas.

Considerações parciais

Pode-se dizer que as empresas do ramo de transporte rodoviário possuem um “*gap*” quanto a necessidade de uma Trilha de Competência moderna e voltada ao setor, uma vez que vem sofrendo grandes mudanças nestes últimos anos.

Dos gestores de RH entrevistados 40% afirmaram que aceitariam implantar uma Trilha de Competência em suas empresas e acreditam que as principais vantagens seriam abreviar caminhos, alinhamento estratégico e boas práticas de governança corporativa (33,33%).

Antigamente, as empresas praticamente se preocupavam em apenas colocar os veículos para operar, tanto no transporte de pessoas como no de mercadorias. Assim, os profissionais precisavam apenas de conhecimentos bem básicos para executarem atividades repetitivas e, geralmente, permaneciam por muitos anos nas empresas. Para aqueles que chegavam aos cargos de gestão esse processo era bem lento.

Atualmente, as empresas do ramo de transporte rodoviário estão passando por transformações que exigem dos profissionais conhecimentos mais amplos e visão estratégica. Um conhecimento que vai muito além de apenas colocar os veículos nas ruas para executarem a mera função de transportar pessoas ou outros tipos de serviços.

Mais uma transformação percebida nas empresas é que elas se deram conta de que necessitam, urgentemente, quebrar paradigmas para seguirem vivas neste mundo competitivo. Então, começaram a buscar profissionais qualificados em outros

ramos no mercado, aqueles com conhecimentos atualizados, visão sistêmica – interna e de mercado, que possam enxergar o que os outros não veem.

É neste sentido que a Trilha de Competência vem auxiliar as organizações com o objetivo de atender este considerável “*Gap*”, permitindo às empresas e aos seus profissionais que se tornem muito mais competitivos, eficientes e inovadores.

5 DESENVOLVIMENTO

Pelo fato dos autores desta investigação viverem o dia a dia de suas organizações, acompanhando as dificuldades e desafios das empresas de transporte rodoviário de gestão familiar, eles se questionavam: quais ações deveriam ser tomadas para que as organizações em que trabalham se mantivessem competitivas no cenário corporativo tão dinâmico e complexo da atualidade? Onde os diretores poderiam conseguir o apoio e a força motriz para impulsioná-las rumo ao sucesso?

Pensando nas respostas para essas questões, começaram a recapitular os históricos de suas trajetórias profissionais, lembrando da bagagem conceitual conquistada através de diversos cursos técnicos, inclusive este de Gestão de Negócios da Fundação Dom Cabral e, principalmente, olhando ao redor para entenderem o que as empresas bem-sucedidas fazem. Chegaram ao consenso de que, apesar de todas as inovações e ferramentas tecnológicas, o diferencial das organizações de sucesso continua sendo as pessoas.

Os autores pesquisadores tem consciência de que se vive em um mundo VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade) cada vez mais tecnológico e, que nada disso é por acaso. Lá atrás, alguém pensou, projetou essa visão futurística e agiu. Esse avanço não se deu através de um “Bing Bang”, não foi uma explosão cósmica que fez tudo evoluir. O homem sempre esteve por trás de tudo!

Voltando o foco para as pessoas e papéis dentro de uma organização, chega-se na figura do líder. Autores consagrados como Chiavenato (1993) e contemporâneos como Falconi (2010, *apud CHAVES, 2013, p.33*) entendem que o líder é a figura capaz de mobilizar as pessoas, inspirando-as a trabalharem motivadas e de forma colaborativa para alçarem as metas da organização, sempre alinhadas com os valores da instituição e sem deixar de lado a preocupação com o bem-estar comum dos envolvidos (colaboradores e empresa).

Tendo em vista a relevância do líder e o impacto que ele pode causar no contexto organizacional, fizeram *benchmarking* em três grandes empresas do cenário nacional (Vale, Localiza, Petrobrás) para entenderem como elas tratam seus líderes. Observaram que todas dão muita importância para o recurso humano e possuem

projetos voltados para o desenvolvimento de seus funcionários. No caso da liderança elas têm um cuidado especial com a adequação do perfil profissional, competências, comunicação e alinhamento com estratégia / valores da organização; tratam esses profissionais com atenção, porque entendem que são fundamentais na disseminação do conhecimento e motivação dos demais colaboradores, contribuindo para o desenvolvimento em equipe e para a busca de resultados corporativos positivos.

Diante disso, os autores pesquisadores deste estudo trouxeram uma proposta de projeto com foco no desenvolvimento das lideranças e com o objetivo de transformá-las em agentes de mudanças e inovação para as empresas de transporte rodoviário de gestão familiar. Esse projeto foi previsto para acontecer por meio da mudança do *mindset* e da adequação do estilo de gestão, através do uso estratégico de ferramentas de gestão e de trilhas de competências.

Como ponto de partida, fez-se pesquisa com alguns gestores do segmento para identificar como estava estruturada a área de desenvolvimento de pessoas (principalmente do líder) e quais são as competências mais valorizadas. A partir disso, identificou-se de que não havia um padrão de trilha de competências usado no setor e, tampouco, nas empresas. Por vezes, dentro da mesma companhia, direção e lideranças de várias áreas tinham visões totalmente diferentes nas necessidades e cobranças.

Fez-se um recorte na pesquisa e constatou-se que as competências mais valorizadas pelas organizações (na contratação e/ou no exercício das atividades), pelos clientes, mercados e pelos próprios líderes, são:

Rótulos de linha	Soma de %
Foco no cliente	17%
Competências técnicas operacionais	17%
Relacionamento interpessoal	16%
Liderança	14%
Foco no resultado	9%
Visão estratégica	5%
Comunicação	5%
Criatividade e inovação	4%
Visão sistêmica	4%
Conhecimento tecnológico	4%
Gestão de mudança	2%
Negociação	2%
Total Geral	100%

Principais competências identificadas sob a ótica dos entrevistados

Figura 26 - Tabulação de pesquisa (de 600 pontos possíveis).
Fonte: Elaborada pelos autores, 2020.

Este resultado evidencia que as instituições estão com o olhar muito mais direcionado ao cliente e às competências técnicas do que em sua própria estratégia de desenvolvimento, sendo assim, ficam presas nas demandas rotineiras do dia a dia e estão deixando de aprender e inovar. Empresas com essa mentalidade, que colocam a satisfação do cliente na frente de tudo (a qualquer custo) e focam especialmente “no fazer” podem ter dificuldades em manter seus colaboradores motivados e em reter talentos. É um grande círculo vicioso que, no final das contas, pode influenciar em sua perenidade.

Neste sentido, o projeto dos autores é uma maneira de contribuição para essas empresas, na forma de uma agenda de acompanhamento e de desenvolvimento da liderança inspirada no material de Neuza Chaves, mais precisamente, no Livro *Esculpindo Líderes de Equipes* (Chaves, 2013). Busca-se como resultado e desdobramento a influência positiva de todo capital humano para desenvolvimento mútuo (empresa e pessoas), a conquista de níveis de excelência no atendimento ao cliente, o crescimento da organização e a preocupação com sua perenidade.

5.1 PROPOSTA DE SOLUÇÃO



Projeto:

AGENDA DO LÍDER

Descrição:

O projeto Agenda do líder consiste no planejamento e na execução de atividades que visam acolher a liderança, dar suporte, desenvolver, avaliar, dar *feedback* e trabalhar continuamente para sua melhoria, baseando-se nos valores das organizações e em modelo de trilha de competências focada, especificamente, nas necessidades das empresas de transporte rodoviário de cargas.

Justificativas:

Este projeto se justifica pela dificuldade de adaptação destas empresas, na sua maioria com gestão tradicional, ao novo cenário corporativo competitivo.

Tendo em vista que muitas empresas do setor possuem apenas o básico da gestão estratégica de pessoas, a Agenda do Líder vem como uma ferramenta simples que servirá de guia e apoio de atividades que, se implementadas adequadamente e de forma contínua, refletirão de forma positiva nos resultados corporativos.

Objetivo:

Implantar a agenda através de etapas que se complementam dentro de um ciclo anual. O público alvo será as lideranças e usará como base a compilação de ferramentas de gestão de domínio público.

Requisitos:

A base para o sucesso de qualquer projeto é o comprometimento da alta direção. É fundamental que a mais alta liderança entenda o contexto VUCA onde sua empresa está inserida e enxergue a importância das pessoas no processo de adaptação. Ele precisará ser o patrocinador da iniciativa.

Designação:

- Gestor de RH – gerente do projeto;
- Analistas de P&D – equipe de apoio;
- Gestor Financeiro – orçamento (conforme planejamento anual já realizado);
- Liderança imediata de cada líder participante do projeto.

5.2 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO

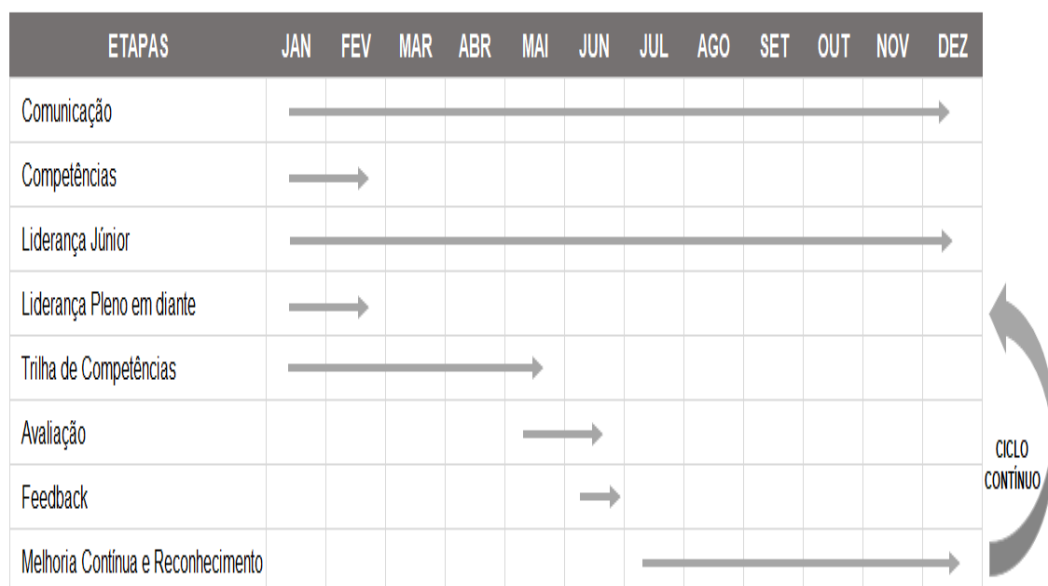


Figura 27 - Cronograma de implementação.
Fonte: Elaborada pelos autores, 2020.

Etapas:

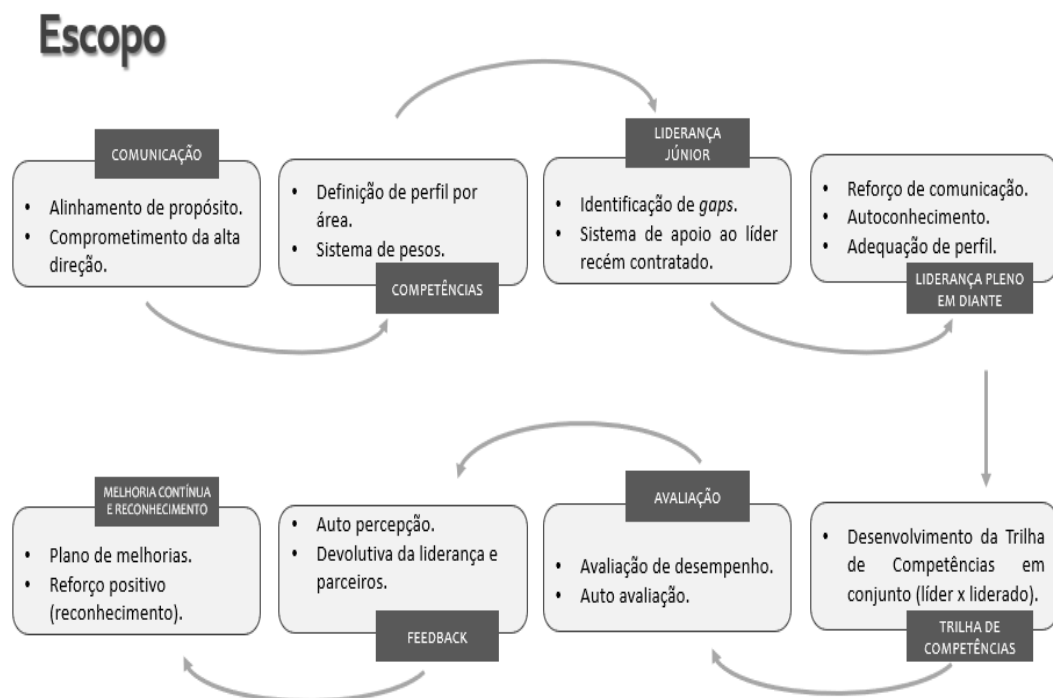


Figura 28 - Agenda do Líder (Desenvolvimento da liderança).
Fonte: Elaborada pelos autores, 2020.



Figura 29 - PDCA: Ciclo contínuo de acompanhamento e desenvolvimento.
 Fonte: Elaborada pelos autores, 2020.

Comunicação

- Convencer a diretoria da necessidade de mudanças (mundo VUCA);
- Preparação do terreno em toda a empresa (quebra de paradigma / nova cultura);
- Trabalho intenso com as lideranças de forma a conscientizá-las sobre a relevância de seus papéis dentro da organização;
- A qualidade do líder refletirá na qualidade da equipe.

Será feita através de todos os canais que a empresa tem disponíveis (site, e-mail, chat, internet, quadros de avisos, materiais orientativos, reuniões, entre outros).

Competências

- Elencar principais competências necessárias para cumprimento da estratégia da empresa;
- Definir sistema de pesos para as competências;
- Desenhar trilhas para as áreas;
- As trilhas terão essencialmente as mesmas competências, mas em níveis de exigências diferentes, de acordo com as especificidades das atividades (competências iguais, com pesos diferentes).

A partir das pesquisas realizadas para esse projeto, chegou-se a um *hall* de competências em comum valorizadas pelas organizações do setor. Constará no projeto como sugestão.

No entanto, é imprescindível que a trilha de competências seja desenhada a partir dos conhecimentos e habilidades necessários para atingir os objetivos estratégicos, sem deixar de lado os valores de cada instituição.

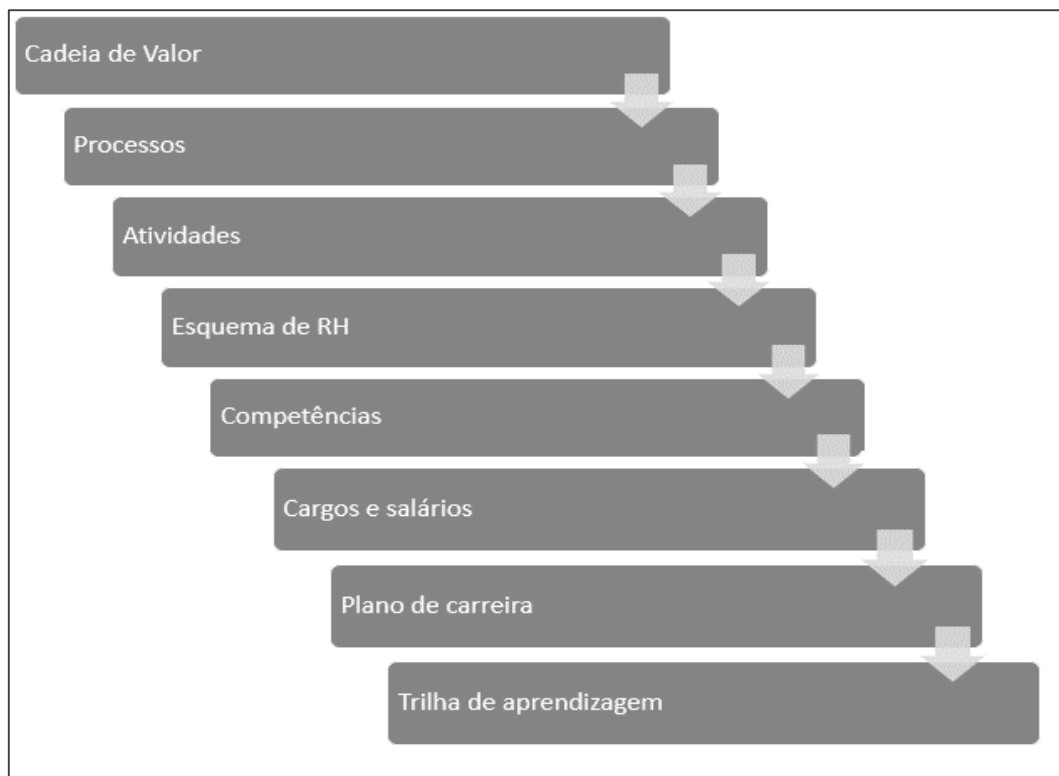


Figura 30 - Estrutura de regime competências.
Fonte: Elaborada pelos autores, 2020.

De acordo com a Figura 29, busca-se conceituar **o que é cadeia de valor**, para melhor compreensão do leitor. Ou seja, cadeia de valor representa o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até à fase da distribuição final.

Já as responsabilidades do **Esquema de RH** versam sobre determinar as pessoas ideais para a atividade tal, realizadas pelas pessoas certas, entregando as atividades que são executadas pelas competências e no momento certo.

Exemplos de competências:



Figura 31 - Quadro guia de competências.
Fonte: HUMAN PROFILER, 2018.

Sugestões para o segmento

Achados da pesquisa:



- Conhecimento tecnológico;
- Competências técnicas operacionais;
- Negociação (técnicas);
- Gestão de mudanças;
- Foco no cliente (negociação, atributos do produto, necessidade).

- Soft Skills
 - Criatividade e Inovação;
 - Liderança;
 - Relacionamento interpessoal;
 - Comunicação;
- Soft Skills
 - Foco no cliente (percepção, empatia, saber ouvir, argumentação);
 - Visão sistêmica;
 - Visão estratégica e foco no resultado.

Mapeada a trilha das competências necessárias para as lideranças da empresa, segue-se para a etapa de avaliação e definição de priorização de cada uma, de acordo com a área de atuação.

Por exemplo: Comunicação pode ter pontuação “5 - Impacto Alto” para a função do gestor comercial, mas “1 - Impacto Baixo” para o gestor financeiro.

Pode-se usar como base o modelo de Matriz de Priorização.

Setor:	Hard Skills					Soft Skills				Total	
Objetivos Estratégicos	Conhecimento tecnológico	Técnicas Operacionais	Negociação (técnicas)	Gestão de mudanças	Foco no cliente (negociação, atributos do produto, necessidade)	Liderança	Relacionamento interpessoal	Comunicação	Visão sistêmica		Visão estratégica e foco no resultado
PROCESSOS	NOTAS										
											0
											0
											0
											0
											0
											0
											0
											0
											0
											0
											0
											0
											0
											0
											0
											0
NOTAS	5 - Impacto Alto		3 - Impacto Médio			1 - Impacto Baixo					

Figura 32 - Modelo de Matriz de Priorização.
 Fonte: FILHO, 2020, p. 34. Adaptado pelos autores desta pesquisa.

Liderança Júnior

- Por liderança júnior entende-se os líderes recém contratados, com pouco tempo de vivência dentro da organização.
- Montar um Programa de Suporte ao Líder com: integração sobre processos (parte estratégica até as rotinas) e acompanhamento de resultados;
- Plena integração com as pessoas;
- Explicação detalhada da cultura;
- Aconselhador (ponto de apoio);
- Fazer avaliação para identificação e *gaps*, bem como o plano de desenvolvimento/adequação baseado na trilha de competências da organização.

Essa etapa é especificamente para liderança recém recrutada (interna ou externamente) e tem a finalidade de integrar o novo líder de forma que ele entenda bem a cultura onde está sendo inserido, as particularidades da empresa e o seu papel. Terá, também, a função de blindagem, para evitar qualquer choque e/ou resistência que interfira no relacionamento com sua equipe e afete seu desempenho (Chaves, 2013).

Além disso, através da identificação dos *gaps* deve-se imediatamente montar um plano de desenvolvimento (em parceria que o gestor imediato) para ajustar o perfil de competências do recém contratado ou promovido às demandas da empresa.

Liderança Pleno em diante

- Ambas as partes precisam enxergar valor nessa iniciativa (empresa e líder);
- Deverá haver sinergia para ganhos mútuos;
- Para ruptura de cultura tradicional e mudança para o novo modelo mental faz-se necessário um trabalho intenso de comunicação para reforçar, constantemente, o grau de responsabilidade, a importância e os ganhos almejados;

- Será essencial prestar ajuda ao líder no processo de autoconhecimento e de adequação de perfil.

Nessa etapa serão realizadas diversas reuniões e trabalhos para fazer o reforço positivo em relação ao projeto e a importância do líder. Estabelecer confiança e empatia, com certeza, irá ajudar.

As ferramentas de autoavaliação e de avaliação da liderança contribuirão para se chegar no diagnóstico dos *gaps* a serem trabalhados.

O desenvolvimento do líder deverá acontecer a partir de um modelo estruturado, em parceria com a empresa e de forma continuada. Cada ponto de desenvolvimento deverá ser apoiado por uma justificativa, ou seja, por um motivo, um objetivo claro.

Para fazer essa ordenação sugere-se o uso da ferramenta da qualidade total 5W2H, sem custo e de fácil aplicação.

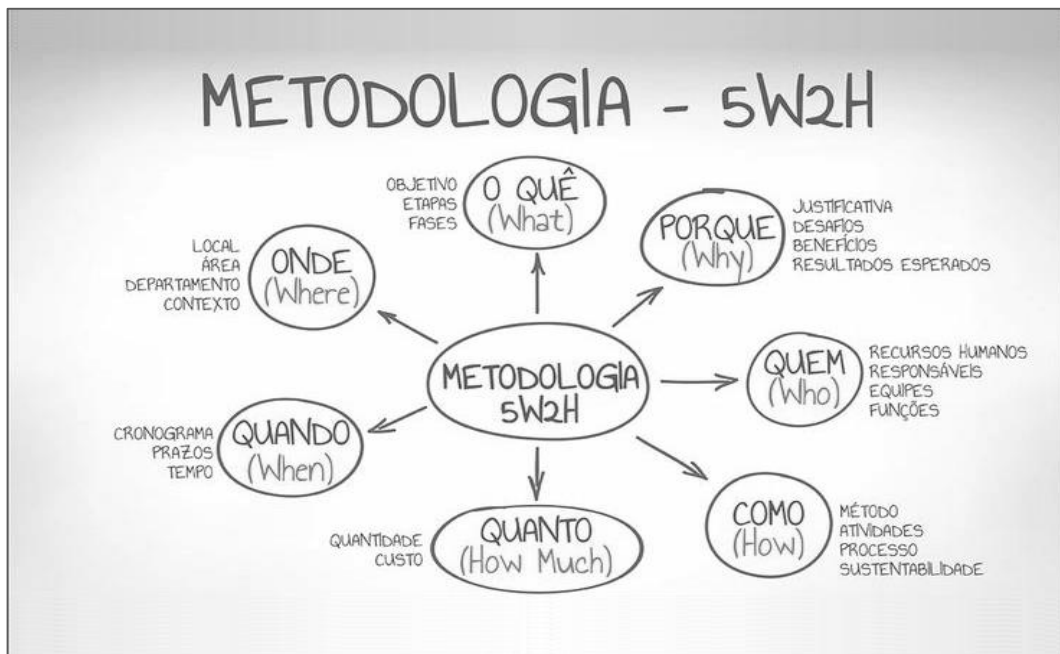


Figura 33 - Ferramenta 5W2H para estruturação do projeto.
Fonte: UVAGP, 2017.

Feita a estruturação recomenda-se um modelo misto de aprendizagem. Sendo, 70% de aprendizado na prática (sozinho, através de sua vivência), 20% aprendizagem social (através de compartilhamento, trocas de experiências), 10% de treinamento formal (cursos, palestras, entre outros).

Entende-se que o processo de aprendizado não acontece somente quando uma pessoa fala e a outra escuta, é muito mais amplo do que isso. Além de todas as ferramentas/recursos tecnológicos que podem apoiar esse processo, tem-se certeza de que será possível tirar uma lição de cada evento ou situação vivenciada (reuniões, cobertura de férias, participação em projetos, etc).

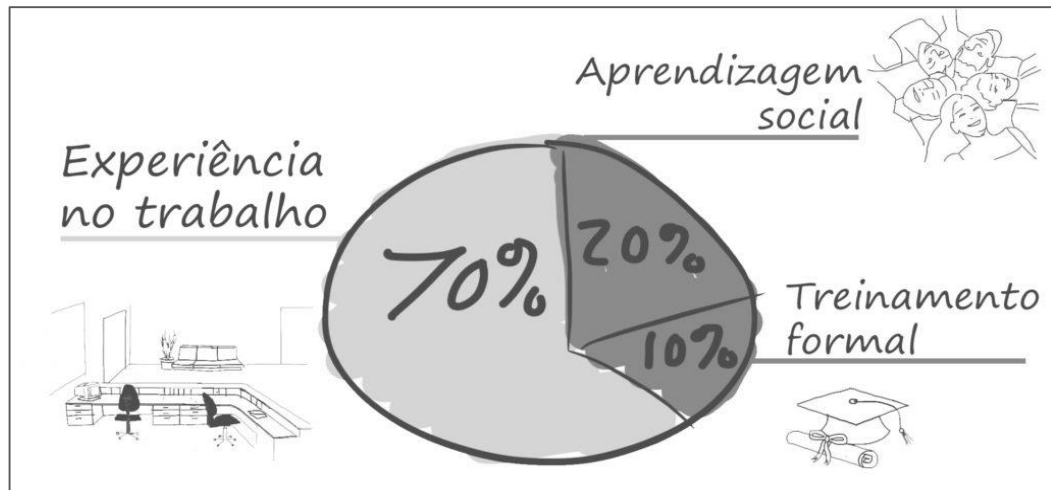


Figura 34 - Método de aprendizagem 70:20:10.
Fonte: MOREIRA, 2016.

Avaliação



- Autoavaliação para reforçar o processo de autoconhecimento e autonomia que a liderança deve ter;
- Avaliação da liderança e pares;
- Verificação da parte comportamental, atingimento de metas e performance/motivação da equipe;
- Com critérios claros, transparência e periodicidade definida.

Essa etapa terá a função de identificar os *gaps* que persistem e que deverão voltar para o mapeamento da trilha de competências e planejamento do desenvolvimento.

Serão utilizadas ferramentas de acordo com o perfil, o grau de organização e o orçamento disponibilizado pela empresa (simples questionários, indicadores de performance até algo mais sofisticado como ferramentas pagas, por exemplo, 9 Box).

É imprescindível que os critérios estejam ligados à estratégia organizacional.



Figura 35 - Tipos de avaliações de desempenho.
Fonte: ARMBRUST, 2020.

Feedback

- Como um dos instrumentos de desenvolvimento;
- Se utilizado de formada adequada e madura, pode contribuir para fortalecimento de relacionamento na equipe;
- O acesso à informação envolve e compromete as pessoas;
- *Feedback* pode afetar motivação;
- Processo de comunicar os resultados obtidos na etapa de avaliação.

No cronograma foi sugerido uma periodicidade fixa para realização dos *feedbacks* formais, no entanto, é aconselhável que ele aconteça com maior frequência e com enfoque positivo, visando o crescimento.

Melhoria Contínua e Reconhecimento

- Reconhecer e validar os esforços;
- Gerar sentimento de “dono do negócio”;
- Identificar pontos de ajustes;
- Focar constantemente em desenvolvimento e melhoria contínua.

Nessa etapa, o líder avaliado e o seu gestor imediato, juntos, irão negociar o plano de ação para resolução dos *gaps*, tendo como base a trilha de competências e o foco em melhoria contínua.

Buscar proximidade com o líder participante do projeto fará com que ele se sinta reconhecido. Sentir-se importante causa impacto positivo no comportamento.

Além do reconhecimento dos bons resultados através de elogios e da atenção, a empresa poderá incorporar outros itens como forma de bonificação para a boa performance (destaque na empresa, prêmio em dinheiro, promoção, entre outros).

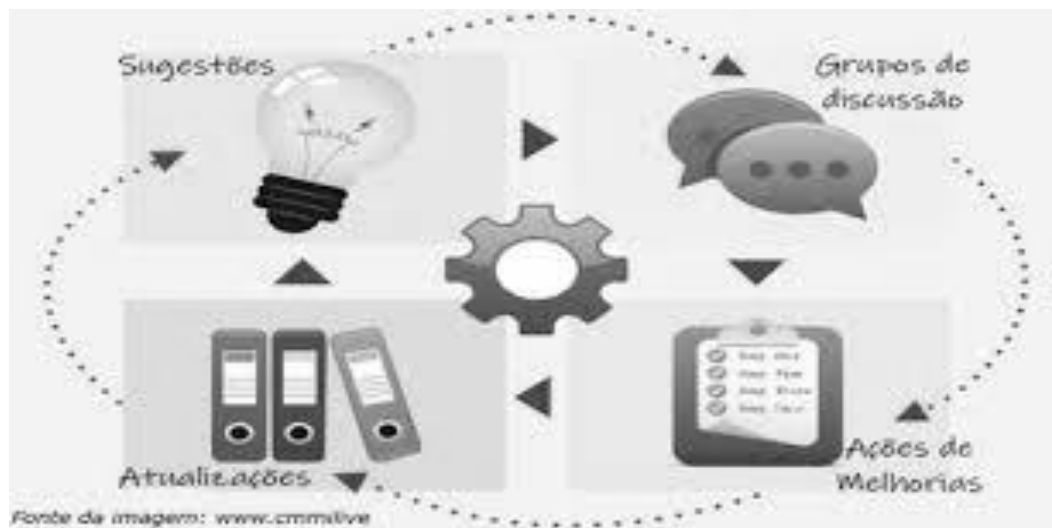


Figura 36 - Círculo virtuoso (Feedback x Melhorias).
Fonte: CMMLIVE, [201-?].

5.3 ANÁLISE DE VIABILIDADE

Por ser um modelo simples e que não obriga a contratação de nenhuma ferramenta, entende-se que o mesmo seja plenamente viável para a implementação da agenda.

Será a adequação e estruturação dos processos de gestão de pessoas. Em princípio, a organização poderá trabalhar com os recursos existentes e com o *budget* já previsto.

Os treinamentos formais dos líderes poderão ser realizados em instituições parceiras no segmento, como por exemplo, SEST SENAT, ITL, entre outras.

Na medida em que os resultados forem percebidos pela alta gestão será um reflexo natural das ações empreendidas nessa área.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As principais constatações e resultados identificados nesse projeto aplicativo foi a existência de um grande *gap* nas organizações de transporte rodoviário tanto de passageiros como de mercadorias (encomendas), pela falta de uma padronização quanto a capacitação e competência dos profissionais deste segmento.

Uma característica muito evidente destas organizações está no modelo tradicional de manter o foco nas questões práticas, do que em desprender uma preocupação na capacitação das competências técnicas e comportamentais, tais como: na gestão por resultados, nas análises dos indicadores, na importância de trazer o colaborador para dentro das discussões e na busca de solução para os problemas do dia a dia, ou seja, uma gestão mais participativa.

Quando se compara as empresas do setor de transporte rodoviário com empresas de outros segmentos é possível perceber que na segunda opção há uma gestão mais organizada, robusta e atual no que se refere ao desenvolvimento de seus profissionais, principalmente, pela grande concorrência no setor.

Já nas empresas rodoviárias há uma espécie de zona de conforto, do tipo: cada uma atuando em um espaço do mercado e sem maiores concorrências; se sempre foi assim e a gente se manteve, então é porque está bom. Ou então, acabam deixando para segundo plano a preocupação no desenvolvimento dos seus colaboradores.

Porém, percebe-se que as mudanças do cenário atual, também estão chegando para as empresas do transporte rodoviário. Portanto, não dá para agir dentro da antiga normalidade, onde bastava colocar o ônibus na rua para trabalhar. Agora, seus gestores terão que empreender uma gestão de verdade, na qual exigirá competências para a realização de análises dos dados, para definição de estratégias rápidas e para atender aos anseios de seus *stakeholders*; deverão agir com segurança, qualidade e rapidez para não perderem ainda mais espaço no mercado.

Para esses gestores, a capacidade de liderar será fundamental para conseguirem influenciar os seus colaboradores de tal forma que todos possam trabalhar alinhados em busca do mesmo objetivo. Também, cabe destacar que neste segmento há, cada vez mais, a integração de profissionais jovens, conhecidos como

Geração Y ou Millenium, que não se adaptam aos antigos procedimentos de gestão que estas empresas propõem.

De acordo com o cenário pesquisado e analisado, este projeto aplicativo recomendou a “Agenda do Líder” para as organizações do setor de transporte rodoviário que ainda não tinham nenhum sistema implementado de gestão da capacitação dos seus líderes e gestores. Esta agenda do líder é uma ferramenta bem simples e adaptável as necessidades de cada organização, mesmo para aquela que não tenha um orçamento considerável para tal investimento.

A “Agenda do Líder” pode ser facilmente desenvolvida e aplicada por profissionais de RH da própria organização com o apoio de outros departamentos, como por exemplo, o Sistema de Gestão Integrado. Porém, aqueles que decidirem por utilizar essa valorosa ferramenta em suas organizações, precisam estar atentos na estratégia de como irão apresentar essa proposta para a alta direção, a fim de que ela venha a ser a principal patrocinadora desta ação.

Acredita-se que um dos pontos-chaves para esse convencimento é demonstrar para a alta direção a tendência dos acontecimentos no mundo, no que diz respeito a evolução das pessoas e dos objetos e a importância do investimento na capacitação de seus colaboradores, principalmente, daqueles com posições de liderança ou gestão nas organizações e, é claro, dos resultados que poderão ser obtidos a partir destas novas medidas.

O desenvolvimento deste projeto aplicativo trouxe várias aprendizagens para os autores pesquisadores do projeto. Dentre elas, destacam a percepção, ainda mais macro, do atual contexto nos seus ramos de atuação, as mudanças que vêm ocorrendo na área de transportes e logísticas, não somente no Brasil, mas no mundo inteiro, e as suas principais oportunidades e ameaças que todo esse cenário oferece.

Outro ponto relevante foi a constatação de que o ramo de transporte rodoviário não encontrará mais uma zona de conforto com áreas bem delimitadas, onde cada um atuava sem ultrapassar a área de atuação do concorrente. Estas empresas não poderão ficar imparciais às transformações provocadas por este mundo moderno. Pois, o ramo de transporte rodoviário irá, cada vez mais, ser impactado por mudanças constantes e sem fronteiras de atuação.

A concorrência sempre acompanhou a evolução dos tempos e agora, mais do que nunca, com as inovações tecnológicas espetaculares, com clientes mais

preparados, informatizados, que trazem o mundo na palma da mão por meio de smartphones, tablets, entre outras modernidades, com pessoas conscientes e focadas na importância de ações de sustentabilidade econômica e ambiental, e neste momento VUCA em ascensão, não se pode fechar os olhos para a concorrência, pois corre-se o risco de não abri-los no amanhã.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBRs 14724, 10520, 6023, 6024 e 6027**. Brasil. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/>. Acesso em: 08 jan. 2021.

ARMBRUST, Gabrielle. **Avaliação de desempenho: 9 tipos, como fazer e modelos**. Out. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/2JVylBu>. Acesso em: 10 nov. 2020.

BARACHO, Adriana. **Modelo de Competências da Localiza**. Portal Slide Share, publicada por União Brasileira para a Qualidade, 2012. Disponível em: <https://bit.ly/352OU5S>. Acesso em: 08 nov. 2020.

BECK, Caio. **Como aprender a aprender?** Andragogia Brasil, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/39bnT1n>. Acesso em: 12 out. 2020.

BELLUZZO, Luiz Gonzaga; SARTI, Fernando. **Vale: uma empresa financeirizada**. 2019. Publicado no Portal Observatório da Democracia. Disponível em: <https://bit.ly/38Ur512>. Acesso em: 04 nov. 2020.

CAMARA, Pedro Bettencourt da. **Dicionário de Competências**. Rio de Janeiro: Editora RH, 2017.

CARBONE, Pedro Paulo [et al.]. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARGO X. **Artigo: Saiba como se tornar o melhor profissional de logística**. Disponível em: <https://bit.ly/393MftS>. Acesso em: 01 nov. 2020.

CARTWRIGHT, Dorwin; ZANDER, Alvin. (orgs). **Dinâmica de Grupo: Pesquisa e Teoria**. São Paulo, E.P.U., 1975, vol. 2, p. 658. Tabela 1 - Os três estilos de liderança. Adaptado de Ralph White e Ronald Lippitt, Comportamento do Líder e Reação dos Membros em Três Climas Sociais.

CÉSAR, Evandro. **Chefe X Líder**. Site Liderança Empreendedora. 2019, p. 01. Figura 2 - O comportamento do chefe X comportamento do líder. Disponível em: <https://evandrocesar.com.br/chefe-x-lider/>. Acesso em: 25 out. 2020.

CHAVES, Neuza Maria Dias. **Esculpindo líderes de equipes**. 4. Ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CNT - Confederação Nacional do Transporte. **Artigo: PIB do transporte tem queda recorde no primeiro semestre de 2020**. Disponível em: <https://bit.ly/3rZe3ld>. Acesso em: 30 out. 2020.

DAVIS, Keith. **As diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança**. Figura 1 - Adaptado de Keith Davis, *Human Relations at Work: The Dynamics of Organizational Behavior*, Nova York, McGraw-Hill Book Co, 1967, p.106.

DICIONÁRIO Online de Português. Disponível em: <https://bit.ly/3rZ7KEH>. Acesso em: 07 nov. 2020.

DINIZ, Aline. **Liderança - o desempenho do líder nas organizações**. Revista eletrônica *Administradores.com*, 2010. Disponível em: <https://bit.ly/2L5iAlw>. Acesso em: 18 out. 2020.

DOLZ, Joaquim; OLLAGNIER, Edmée. (orgs). **O Enigma da Competência**. Trad. Cláudia Schilling. Porto Alegre: Artmed, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

EBOLI, Marisa. Papéis e responsabilidades na gestão da educação corporativa. In: EBOLI, M. et al. **Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

FERNANDES, Carlos Coutinho. **A Tríade da Competência**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2020.

FERNANDES, Kátia Regina. **Trilhas de aprendizagem: o que são e como aplicar**. 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3rPjfyf>. Acesso em: 28 out. 2020.

FILHO, Josias França. Gerenciamento de Processos (disciplina da FDC). Apresentação de Slides. Figura 32 – Modelo de Matriz de Priorização. Disponível em: <https://fdc.instructure.com/courses/1036/pages/encontro-presencial> . Acesso em 23 nov. 2020.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FREITAS, Isa; BRANDÃO, Hugo. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: ABBAB, G.; BORGES-ANDRADE, J.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho- fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2006. p.97-113.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIA do TRC. **Artigo: Mercado Logístico Brasileiro em números**. Disponível em: <https://bit.ly/35ximBh>. Acesso em: 29 out. 2020.

HAY GROUP Brasil. **Guia de Desenvolvimento de Competências**. 1 ed., ano 01. Belo Horizonte: Hay Group Brasil, 2011.

HERSEY, Paul. **Os mandamentos da boa liderança na empresa moderna**. 2005. Disponível em: <http://deiseanecardoso.blogspot.com/2009/07/lideranca.html>. Acesso em: 15 out. 2020.

HUMAN PROFILER, search and recruitment. **O que são soft skills e como podem ajudar a conseguir o seu próximo emprego**. Ago, 2018. Figura 31 - Quadro guia de competências. Disponível em: <https://bit.ly/395RkBL>. Acesso em: 12 nov. 2020.

ITL - Instituto de Transporte e Logística. **Artigo: Setor de transportes investe na profissionalização de gestores**. Disponível em: <https://bit.ly/3hOYQF3>. Acesso em: 04 nov. 2020.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LARROUSSE. Dicionário enciclopédico ilustrado. São Paulo: Larrousse do Brasil, 2007.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 4ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDONÇA, Cláudio. **Artigo: Transporte rodoviário - Por que o Brasil depende tanto desse sistema**. Disponível em: <https://bit.ly/2XirPYk>. Acesso em: 21 set. 2020.

MONEY TIMES. **Artigo: Apesar de estar no currículo, apenas 1% dos brasileiros realmente fala inglês fluente**. Disponível em: <https://bit.ly/2XtB6gB>. Acesso em: 05 nov. 2020.

MOREIRA, Wellington. **Modelo de aprendizagem 70/20/10**. 2016. Figura 34 - Método de aprendizagem 70:20:10. Disponível em: <https://bit.ly/3s2D855>. Acesso em: 12 nov. 2020.

MOURA, Gerson Araujo de. **A hominização da linguagem do professor de LE: da prática funcional à práxis comunicacional**. Dissertação de mestrado. Universidade de Brasília. Departamento de línguas estrangeiras e tradução, 2005.

MOUTINHO, Wilson Teixeira. **Artigo: Transporte Rodoviário no Brasil**. Disponível em: <https://www.coladaweb.com/geografia-do-brasil/transporte-rodoviario-no-brasil>. Acesso em: 21 set. 2020.

ORIGEM da Palavra. Dicionário eletrônico. Disponível em: <https://bit.ly/3hMamB0>. Acesso em: 22 set. 2020.

PETERS, Tom. **Prosperando no caos**. São Paulo: Harbra, 1989.

PIRES, Alexandre Kalil; [et al.]. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

PONTES, Cecília Maria. Monografia: **O Novo Papel da Liderança nas Organizações**. Disponível em: <https://bit.ly/2Lv3aNx>. Acesso em: 20 set. 2020.

PORTAL ADMINISTRADORES.COM. **Artigo: Como deve ser o líder do século XXI**. Disponível em: <https://bit.ly/2L6zfeV>. Acesso em: 16 dez. 2020.

PORTAL AUDITORIA. **Seleção por competências**. Disponível em: <https://bit.ly/2Xh2XR2>. Acesso em: 10 nov. 2020.

PORTAL CAIRU. **Artigo: O Líder do Século XXI – Do caráter humano ao amor pela profissão**. Disponível em: <https://bit.ly/3rWDYQW>. Acesso em: 17 dez. 2020.

PORTAL CEPA UPS. **Artigo: Transporte no Brasil**. Disponível em: <https://bit.ly/3hPbd4b>. Acesso em: 28 out. 2020.

PORTAL ESPRESSO 3. **Artigo: Modelo 70:20:10**. Disponível em: <https://bit.ly/3rYzR6U>. Acesso em: 04 nov. 2020.

PORTAL EXAME. **Artigo: 10 competências de que todo profissional vai precisar até 2020**. Disponível em: <https://bit.ly/3bf98gv>. Acesso em: 22 set. 2020.

PORTAL FIA - Fundação Instituto de Administração. **Artigo: Liderança organizacional: o que é, importância e como desenvolver**. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/lideranca-organizacional/>. Acesso em: 20 set. 2020.

PORTAL INFO ESCOLA. **Artigo: Segunda crise do petróleo**. Disponível em: <https://bit.ly/2JpQ9hb>. Acesso em: 07 nov. 2020.

PORTAL INFOJOBS. **Avaliações de funcionários da Vale**. Disponível em: <https://bit.ly/2X5SxK7>. Acesso em: 04 nov. 2020.

PORTAL LOCALIZA. **Sobre a Localiza**. Disponível em: História Localiza: <https://bit.ly/3hUSZhx>. Acesso em: 07 nov. 2020.

PORTAL LUDOS PRÓ, Plataforma de aprendizagem. **Artigo: Aprenda como fazer uma trilha de aprendizagem de maneira efetiva**. Disponível em: <https://bit.ly/3s05o8A>. Acesso em: 21 set. 2020.

PORTAL NOTÍCIAS DE MINERAÇÃO BRASIL. **Artigo: Vale é eleita mineradora com melhor desempenho financeiro**. Disponível em: <https://bit.ly/3o9BhJC>. Acesso em: 04 nov. 2020.

PORTAL OBSERVATÓRIO DA DEMOCRACIA. **Artigo: Vale: uma empresa financeirizada**. Disponível em: <https://bit.ly/3pT9ddR>. Acesso em: 04 nov. 2020.

PORTAL SÃO FRANCISCO. **Artigo: História da Petrobras.** Disponível em: <https://bit.ly/3pWp7UU>. Acesso em: 08 nov. 2020.

PORTAL SENAC. **Artigo: Trilhas de aprendizagem aplicada à educação corporativa e a gestão por competências.** Disponível em: <https://bit.ly/3noMG6R>. Acesso em: 11 dez. 2020.

PORTAL SIGMA CODE. **Artigo: 8 Qualidades que Definem um Grande Líder.** Disponível em: <https://sigmacode.pt/8-qualidades-que-definem-um-grande-lider/>. Acesso em: 16 dez. 2020.

PORTAL SIGMACODE. **Artigo: 8 Qualidades que Definem um Grande Líder.** Disponível em: <https://sigmacode.pt/8-qualidades-que-definem-um-grande-lider/>. Acesso em: 20 set. 2020.

PORTAL SUNO. **Artigo: Private equity: entenda como funciona esse tipo de investimento.** Disponível em: <https://bit.ly/396dcgv>. Acesso em: 07 nov. 2020.

PORTAL TJCE. Disponível em: <https://bit.ly/3nkaZ67>. Acesso em: 15 dez. 2020.

PORTAL VALE, Companhia Vale do Rio Doce. **Artigo: 75 anos: gerações que constroem a história da Vale.** 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3n8ur5F>. Acesso em: 03 nov. 2020.

PORTAL WIKIPÉDIA. **Abraham Lincoln.** Disponível em: <https://bit.ly/3bdBMyw>. Acesso em: 22 set. 2020.

PORTAL WIKIPÉDIA. **Artigo: Vale S.A.** Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Vale_S.A. Acesso em: 03 nov. 2020.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Espiraís do conhecimento:** Ativando indivíduos, grupos e organizações. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

SANT'ANNA, Vangevaldo Batista. **Liderança, e seus tipos.** Revista eletrônica Administradores.com, 2008. Disponível em: <https://bit.ly/3ofQxEJ>. Acesso em: 18 out. 2020.

SCHMIDT, Alexandre Alcântara. **Gestão de Competências na Petrobras.** 2011. Disponível em: <https://slideplayer.com.br/slide/353551/>. Acesso em: 16 set. 2020.

SINEK, Simon. **Como fazer as pessoas serem lideradas por você.** Show Inside Quest, 2018. Disponível em: <https://youtu.be/QKG4vOoKXRw>. Acesso em: 23 nov. 2020.

SOUTELINHO, Carla. **O modelo 70:20:10 na Vale.** 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2X7GHJe>. Acesso em: 04 nov. 2020.

THE CAPITAL ADVISOR. **Análise de resultados Localiza (RENT3) do 3T19.** Disponível em: <https://bit.ly/3s7QT2L>. Acesso em: 10 nov. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. Repositório Institucional. Disponível em: <https://bit.ly/3s1pyiA>. Acesso em: 10 nov. 2020.

UVAGP. **Simplifique sua gestão de processos com a metodologia 5W2H**. 2017. Figura 32 - Ferramenta 5W2H para estruturação do projeto. Disponível em: <https://bit.ly/35cjo59>. Acesso em: 12 nov. 2020.

VALOR ECONÔMICO. **Artigo: Balança comercial brasileira tem superávit recorde em julho**. Disponível em: <https://glo.bo/3rZ9HB1>. Acesso em: 30 out. 2020.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário Alta Gestão.

Questionário respondido pelo gestor(a):

Empresa:

Data:

CAPTAÇÃO/CONTRATAÇÃO

- **Como acontece e baseada em quê? (Forma de captação, critérios, alinhamento de valores.)**

FORMAÇÃO / DESENVOLVIMENTO

- **Como a organização pensa o desenvolvimento dessa liderança? Eles têm autonomia? Abertura para novas ideias/projetos (pensando na perenidade da organização também)? Como funciona a reciclagem dos gestores?**

RETENÇÃO

- **Para os talentos, qual a estratégia para retenção e/ou estímulo para motivação?**

DESLIGAMENTO

- **Existe alta rotatividade de gestores? Como a empresa mede a assertividade desse líder? Em que situação a empresa desiste e desliga um gestor.**

COMPETÊNCIAS

- **Na parte de captação faltou indicação com referências. Coisa que a gente percebeu ser muito forte no setor. Você tem sua visão do porquê isso acontece? Por que o gestor prefere uma indicação em detrimento à busca no mercado?**

- **Quanto as competências e valores ... nos últimos 10 anos as coisas mudaram muito. Recentemente mais ainda. Sendo um “Organismo Vivo”, também em constante mudança, em algum momento a empresa reavaliou seus objetivos (propósito de existir) e valores? A competências dos líderes foram revisitadas e ajustadas para o novo cenário?**

- **Quais as competências comportamentais mais valorizadas na organização?**

- **Como alta gestão, você se interessaria em uma matriz de competências do setor baseada no histórico de empresas que são vistas como referências (uma espécie de benchmarking para o perfil de profissionais tidos como de alta performance)? Por quê?**

APÊNDICE B - Questionário Gestão Operacional

**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS – TURMA 43
PROJETO APLICATIVO 2020****QUESTIONÁRIO – 2ª FASE (LIDERANÇA SETOR OPERACIONAL)****Qual é o significado de competência?**

A competência indica aptidão, conhecimento ou capacidade em alguma área específica. A palavra “competência” está associada à qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver determinado assunto ou realizar determinada tarefa. A competência profissional remete à ideia de capacidade, soma de conhecimentos ou habilidades.

Exemplos de Competências Profissionais: Liderança, trabalho em equipe, flexibilidade, criatividade, adaptabilidade, comunicação, negociação, empatia, gestão do tempo, bom humor, comprometimento, etc.

Fonte: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/descubra-o-que-e-competencia-profissional/>

Empresa:

Nome:

Formação:

Cargo:

Tempo no cargo:

Quantos colaboradores lidera:

GRUPO A

➤ **O que te motivou a trabalhar nesta empresa?**

- **Quais experiências/competências foram solicitadas no momento da contratação?**

- **O que difere a sua liderança dos demais líderes?**

- **Quais os requisitos solicitados pela a empresa em relação a vaga? Foi necessário algum trabalho de desenvolvimento ou adaptação?**

GRUPO B

- **A empresa tem definido as competências organizacionais esperadas pelos colaboradores, quais são?**

- **Na sua percepção, quais são as competências mais importantes para um gestor da área operacional?**

- **Quais as competências mais importantes você espera dos seus subordinados?**

- **As exigências da empresa estão alinhadas com a necessidade do mercado atual? Tem obtido resultados positivos?**

- **Do momento da contratação até os dias atuais, você precisou desenvolver alguma competência?**

- **A empresa estimula a melhoria contínua e o desenvolvimento profissional?**

- **Qual foi o envolvimento da empresa nesse processo de desenvolvimento?**

- **Alguma competência já utilizada, precisou de aprimoramento?**

- **Qual é o diferencial da sua empresa das demais empresas no mercado de trabalho?**

- **Das competências valorizadas por sua empresa qual a que possui maior percepção do mercado (clientes)? Quais se destacam frente aos concorrentes? Qual sua contribuição para fortalecer estas competências?**

- **Quais competências você acredita que são valorizadas pela sua empresa para o cargo atual?**

- **Quais competências você percebe que são comuns aos líderes da sua empresa?**

GRUPO C

- **Com qual frequência a empresa reavalia suas competências? Qual o método utilizado?**

- **Você recebe feedback constantemente sobre sua *performance*?**

- **Como você avalia essa devolutiva?**

- **Se identificada alguma necessidade de desenvolvimento, de que forma a empresa promove este desenvolvimento? E quais os métodos utilizados?**

GRUPO D

- **Caso a empresa exigisse uma competência que não estivesse alinhada com a sua qualificação profissional, qual seria o posicionamento?**

- **Na sua opinião quais são os requisitos necessários para exercer um bom papel de líder?**

- **Na sua percepção, o que seria considerado um ato falho da liderança, passível de desligamento?**

APÊNDICE C - Questionário Benchmarking

**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS – TURMA 43
PROJETO APLICATIVO 2020****BENCHMARKING – NOME DA EMPRESA**

- **BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA**

- **MISSÃO**

- **VISÃO**

- **VALOR**

Agradecemos a sua participação no nosso projeto aplicativo que tem como tema o “**USO ESTRATÉGICO DAS TRILHAS DE COMPETÊNCIAS EM CARGOS DE LIDERANÇA EM EMPRESAS DO SEGMENTO DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO COM GESTÃO FAMILIAR**”.

Para o desenvolvimento do nosso projeto aplicativo, estamos realizando um **benchmarking** em empresas que acreditamos que já possuam a experiência no uso da Trilha de Competência como estratégia de desenvolvimento de seus colaboradores e gestores.

ENTREVISTA

Entrevistado:

Função:

Unidade:

- A **NOME DA EMPRESA** nasceu **EM** Em qual momento de sua história ela percebeu a importância de valorizar pessoas e a influência disso sobre seus resultados?

- Para os cargos de Liderança, qual a forma de captação de talentos (mercado ou internamente)?

- Atualmente, quais as competências organizacionais adotadas pela **NOME DA EMPRESA**? Elas são revistas, existem uma regra/periodicidade para revisão?

- Como foi o processo de mapeamento das competências ideais/necessárias para cada função de Liderança?

- A **NOME DA EMPRESA** adota qual ferramenta para o desenvolvimento da competência de seus profissionais?

- Poderia nos detalhar melhor esse Modelo?

- A **NOME DA EMPRESA** possui uma Universidade própria? Se sim, conte-nos um pouco sobre ela.

- Quais ações a **NOME DA EMPRESA** adota para conciliar e extrair resultados essenciais para o processo de formação dos profissionais sob as diferentes formas de aprender (com a prática, com o outro e de forma estruturada através de treinamentos)?

- Por que a **NOME DA EMPRESA** tem essa preocupação com Pessoas?

- Conte-nos como era a **NOME DA EMPRESA** antes da implementação desta ferramenta? Quando pode ser considerado de ruptura de modelo de gestão de pessoas? O que o motivou?

- Há quanto tempo isso ocorreu? Traçando uma linha do tempo, quais foram os pontos mais relevantes/cruciais para o sucesso deste programa?

- Quais as competências mais relevantes observadas após a implementação deste programa na **NOME DA EMPRESA**?

- Quais os principais desafios desta implementação?

- Para não falarmos apenas de momentos difíceis, conte-nos também os momentos mais gratificantes deste projeto.

- Como a trilha de competência chegou até a você e o que ela impacta na sua carreira?

- Como você lida com essa ferramenta com seus subordinados? Como ela é divulgada?

- Como manter o engajamento de todos os profissionais e gestores com a manutenção do sucesso deste projeto?

- Sendo a **NOME DA EMPRESA** uma empresa muito grande, como é feito o acompanhamento para garantir a aderência dos projetos em todas as unidades? Qual o setor ou processo responsável pela gestão deste projeto? Como é organizado esse setor? (Seria o RH???)

- Existe algum programa de feedback? E qual a periodicidade? Como é vista pelos profissionais?

- Existe algum programa de aperfeiçoamento na Liderança?

- Quais competências a **NOME DA EMPRESA** entende como primordiais para atuação em seus cargos de Liderança?

- Com que frequência acontecem treinamentos e desenvolvimentos da Liderança?

- Quais os impactos que acredita que a **NOME DA EMPRESA** sofreria se atualmente não possuísse esse programa de desenvolvimento ou simplesmente deixasse de existir?

- Essa trilha de competência passa por revisões? Se afirmativo, com qual periodicidade?

- Esse programa de desenvolvimento também seria possível em empresas do ramo de transporte rodoviário mesmo com perfil de gestão familiar? E se positivo, quais os pontos

chave para obterem o nível de Maturidade que elas precisam ter para a implementação deste projeto?

- Quais resultados organizacionais evidenciam aderência e sucesso dos projetos voltados ao desenvolvimento de pessoal?

- Qual o conselho que você daria para as empresas que ainda não possuem um programa robusto de desenvolvimento de pessoas principalmente de Liderança e Gestão?

Bom chegamos ao fim da nossa entrevista que foi muito enriquecedora para todos nós como para aqueles que vierem tomar o conhecimento através do nosso Projeto Aplicativo.

*Muito obrigado _____ e desejamos muito sucesso para todos da **NOME DA EMPRESA.***

Abrços