

# DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS COMO SUSTENTAÇÃO DA EXCELÊNCIA EMPRESARIAL



## TOP SER HUMANO CASE 2026

**CATEGORIA**  
Organização

**MODALIDADE**  
Desenvolvimento

**RESPONSÁVEL PELO CASE**  
Catusca Chaves Peixoto Spode  
Gustavo Pimmel Durks  
Kailany Kuff de Quadros





## ÍNDICE

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Introdução</b> .....                                                           | 1  |
| <b>Justificativa</b> .....                                                        | 1  |
| <b>Objetivo Geral</b> .....                                                       | 2  |
| Objetivos Específicos .....                                                       | 2  |
| <b>Público-alvo</b> .....                                                         | 3  |
| <b>Estrutura do Programa de Desenvolvimento de Lideranças</b> .....               | 4  |
| <b>Jornada de Desenvolvimento</b> .....                                           | 4  |
| <b>Metodologia Aplicada</b> .....                                                 | 6  |
| <b>Centro de Treinamento DOJO como Instrumento de Aprendizagem Aplicada</b> ..... | 7  |
| <b>Aplicabilidade do Projeto</b> .....                                            | 9  |
| <b>Sustentabilidade e Continuidade do Case</b> .....                              | 10 |
| <b>Orçamento</b> .....                                                            | 11 |
| Recursos Financeiros .....                                                        | 11 |
| Recursos Humanos .....                                                            | 11 |
| <b>Indicadores</b> .....                                                          | 12 |
| Indicadores Quantitativos .....                                                   | 12 |
| Indicadores Qualitativos .....                                                    | 12 |
| Indicadores Operacionais .....                                                    | 12 |
| <b>Critérios de Mensuração e Acompanhamento</b> .....                             | 13 |
| <b>Resultados</b> .....                                                           | 13 |
| <b>Impactos e Benefícios</b> .....                                                | 18 |
| <b>Conclusão</b> .....                                                            | 18 |
| <b>Bibliografia</b> .....                                                         | 19 |





|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| <b>Apresentação da empresa .....</b> | <b>20</b> |
| <b>Sobre os autores .....</b>        | <b>20</b> |





## Sinopse

Este case surgiu da necessidade de fortalecer a sustentação das iniciativas de melhoria contínua, a partir do reconhecimento de que a efetividade da estratégia organizacional depende da atuação das lideranças na aplicação consistente das práticas no cotidiano das equipes. Desenvolvido na Saur Equipamentos, em Panambi/RS, o projeto contemplou lideranças de todos os níveis organizacionais e potenciais futuros líderes, totalizando 93 participantes.

A iniciativa teve início em 2024, com foco nas lideranças do ambiente fabril, sendo posteriormente ampliada para os demais níveis da organização. Paralelamente, a implementação do Centro de Treinamento DOJO, voltado à aprendizagem aplicada e à disseminação de práticas de excelência operacional, reforçou a importância da atuação das lideranças para a sustentação dos comportamentos e padrões esperados.

Como resultados, destacam-se o aumento de 120% no número de A3 apresentados, a redução de 38% na taxa de frequência de acidentes, a redução de 18,78% no turnover e pelos avanços na GPTW 2026, com 80% de percepção positiva sobre ética das lideranças, 72% sobre incentivo à participação e 90% de orgulho em trabalhar na organização. O índice geral de clima (eNPS) atingiu 77 pontos. O projeto segue em execução, com turmas concluídas e outras em andamento.

Contato: \_\_\_\_\_





## **Introdução**

A Excelência Empresarial constitui uma das diretrizes estratégicas da SAUR e é compreendida como a busca contínua por resultados sustentáveis por meio da integração entre segurança, padronização de processos, melhoria contínua, desenvolvimento de pessoas e atuação consistente das lideranças. Dito isso, assegurar o alinhamento entre estratégia, comportamento e execução tornou-se elemento central para a consolidação da cultura organizacional e a sustentação dos resultados ao longo do tempo.

Nesse sentido, em 2024, a organização identificou como principal desafio a variabilidade na atuação das lideranças na condução das equipes, impactando a consistência na aplicação das práticas organizacionais no cotidiano. Diante disso, estruturou um programa de desenvolvimento com foco no fortalecimento da atuação dos líderes em todos os níveis organizacionais. A iniciativa teve início no ambiente fabril e foi posteriormente ampliada para diretores, gerentes, coordenadores e futuros líderes. Ao longo de sua execução, envolveu 93 participantes, totalizando 6.656 horas de desenvolvimento (horas-participante) e investimento aproximado de R\$ 735 mil.

Até o momento, foram concluídas as trilhas das lideranças estratégicas, lideranças de fábrica e futuros líderes, permanecendo em andamento a formação de coordenadores. Ainda em execução, o programa já evidencia resultados por meio de indicadores internos e da pesquisa GPTW 2026.

## **Justificativa**

A crescente complexidade dos ambientes organizacionais exige das empresas não apenas a implementação de metodologias de melhoria contínua, mas também a capacidade de sustentar sua aplicação consistente ao longo do tempo. Nesse contexto, a efetividade das iniciativas organizacionais passa a depender da integração entre estratégia, liderança e execução no cotidiano das equipes, conforme apontam estudos da McKinsey & Company (2023).





Na Saur, apesar dos avanços nessas iniciativas, identificou-se como principal desafio a variabilidade na atuação das lideranças. Esse cenário gerava efeitos práticos, como diferenças na gestão entre áreas, dificuldades na sustentação de padrões e menor previsibilidade dos resultados, evidenciando que o desafio não estava na definição das práticas, mas na sua execução consistente.

Estudos da Gallup (2026) reforçam esse entendimento ao demonstrar que o engajamento dos colaboradores está fortemente relacionado à atuação das lideranças e da gestão, impactando o desempenho das equipes e os resultados organizacionais. Assim, o desenvolvimento de lideranças torna-se fator determinante para o sucesso das estratégias.

Diante disso, a organização estruturou um programa de desenvolvimento de lideranças em todos os níveis, com foco em fortalecer sua capacidade de engajar, orientar e conduzir equipes na aplicação consistente das práticas organizacionais.

Dessa forma, o presente case justifica-se pela necessidade de reduzir a variabilidade na execução, aumentar a padronização dos processos e fortalecer o papel da liderança como elemento central na sustentação das práticas organizacionais e na consolidação da Excelência Empresarial.

## **Objetivo Geral**

Fortalecer a atuação das lideranças em todos os níveis organizacionais, promovendo maior consistência na execução das práticas organizacionais e sustentação da cultura de excelência empresarial.

## **Objetivos Específicos**

- Desenvolver lideranças para atuação eficaz na condução das equipes, com foco no fortalecimento das competências de gestão de pessoas;





- Elevar a percepção dos colaboradores em relação à atuação das lideranças, especialmente nos aspectos de ética, confiança, apoio às equipes e fortalecimento da cultura de alta performance;
- Ampliar o engajamento das equipes na melhoria contínua, incentivando a inovação através da participação ativa na identificação e solução de problemas;
- Fortalecer o alinhamento das equipes às diretrizes estratégicas, promovendo maior consistência na execução das práticas organizacionais.
- Desenvolver potenciais futuros líderes, preparando profissionais para atuação alinhada à cultura organizacional, às práticas de gestão de pessoas e à sustentação da melhoria contínua.

### **Público-alvo**

Participaram diretamente do projeto todas as lideranças formais da organização, totalizando 93 participantes, de um total previsto de 93 colaboradores, representando 100% de atingimento. O público-alvo abrangeu 24 coordenadores, 13 gerentes e 4 diretores, por serem agentes-chave na conexão entre estratégia e execução. Destaca-se que a primeira turma foi composta por 26 líderes de fábrica, o que possibilitou iniciar o programa diretamente no nível operacional, fortalecendo a base da liderança e a aplicação prática das iniciativas no ambiente produtivo.

Complementarmente, o projeto contemplou a formação de um pipeline de potenciais futuros líderes, composto por 26 colaboradores selecionados com base em critérios estruturados, tais como tempo mínimo de empresa superior a um ano, histórico de desempenho alinhado às metas organizacionais, incluindo indicadores como absenteísmo e avaliação de potencial conduzida pela liderança direta.





Essa definição permitiu atuar no fortalecimento das lideranças atuais e na preparação de sucessores, contribuindo para a sustentabilidade das práticas organizacionais, maior consistência na gestão e a continuidade do negócio.

### **Estrutura do Programa de Desenvolvimento de Lideranças**

A seguir, é apresentado a estrutura do programa de desenvolvimento, considerando os públicos-alvo definidos. Ademais, evidencia-se a inauguração do Centro de Treinamento Prático DOJO, a qual reforçou, na prática, a relevância da estratégia já consolidada pela organização no fortalecimento das lideranças.

Esse movimento evidenciou a importância atribuída ao desenvolvimento da liderança, uma vez que ela representa um eixo fundamental para o alcance dos resultados organizacionais, especialmente por meio da condução eficaz das equipes.

### **Jornada de Desenvolvimento**

Foram estruturadas trilhas específicas por nível de liderança, organizadas conforme as competências requeridas para cada papel na organização. O acompanhamento contínuo das ações permite ajustes sempre que necessário, assegurando aderência às demandas e sustentação dos resultados. O Quadro 1 apresenta a síntese das trilhas por público-alvo, com principais focos, atividades e carga horária.



**Quadro 1 - Síntese das Trilhas de Desenvolvimento por Público-Alvo**

| <b>Público</b>            | <b>Principais Temas e Atividades Desenvolvidas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Horas</b> |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Futuros Líderes</b>    | Desenvolvimento das competências essenciais para o exercício da liderança, com foco em gestão de pessoas, comunicação, inteligência emocional, tomada de decisão e desenvolvimento de equipes. A trilha integrou assessments comportamentais, atividades de autoconhecimento e imersões práticas no ambiente industrial, ampliando a visão sistêmica e a preparação para futuras posições de liderança.             | 76h          |
| <b>Líderes de Fábrica</b> | Desenvolvimento das competências de liderança aplicadas ao ambiente industrial, com foco em gestão de equipes, comunicação, feedback, resolução de conflitos e formação de sucessores. A trilha integrou assessments, reflexões sobre autoconhecimento e benchmarking, fortalecendo o alinhamento entre liderança, cultura organizacional e resultados sustentáveis.                                                | 64h          |
| <b>Coordenação</b>        | Desenvolvimento de competências voltadas à gestão estratégica de pessoas e condução das equipes, contemplando comunicação, tomada de decisão, liderança situacional e desenvolvimento de sucessores. A trilha integrou assessments comportamentais, atividades de autoconhecimento, PBL e imersões práticas, ampliando a capacidade de resolução de problemas e aplicação dos conceitos no contexto organizacional. | 96h          |
| <b>Gerência</b>           | Desenvolvimento das competências gerenciais voltadas à integração entre áreas, alinhamento estratégico, fortalecimento da liderança corporativa e consolidação da atuação como equipe de gestão. A trilha contemplou atividades voltadas ao fortalecimento da colaboração, comunicação, alinhamento das prioridades organizacionais e desenvolvimento da condução das equipes frente aos desafios do negócio.       | 64h          |





|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |     |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Diretoria</b> | Fortalecimento da atuação estratégica e executiva das lideranças, com foco no alinhamento organizacional, integração entre áreas, desenvolvimento comportamental e consolidação das diretrizes corporativas. A trilha contemplou atividades voltadas à análise do perfil de liderança, desenvolvimento individual, alinhamento executivo e fortalecimento da atuação conjunta da alta gestão frente aos desafios organizacionais. | 20h |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

**Fonte:** Elaborado pela organização com base nas trilhas de desenvolvimento implementadas

### Metodologia Aplicada

A metodologia do programa integrou diferentes abordagens de aprendizagem, combinando momentos conceituais, vivências práticas e instrumentos de autoconhecimento, com foco na aplicação no contexto real de trabalho, considerando que o desenvolvimento de competências deve estar alinhado às demandas organizacionais e à prática profissional (DUTRA, 2021). A condução ocorreu em parceria entre consultorias especializadas e a área interna de Treinamento & Desenvolvimento, garantindo aderência às necessidades da organização.

Para diretores e gerentes, adotou-se abordagem de Team Building fundamentada na andragogia, com foco no fortalecimento da atuação como time corporativo. As atividades envolveram encontros coletivos e mentorias individuais apoiadas por assessments comportamentais (L.A.B.E.L), promovendo reflexões sobre colaboração, confiança e alinhamento organizacional, alinhadas a estudos que evidenciam a importância da atuação integrada e do fortalecimento das conexões para o desempenho sustentável das organizações (DELOITTE, 2023).

Para coordenação, foram utilizadas trilhas voltadas ao fortalecimento das competências de gestão de pessoas, com apoio de assessments como DISC e Team Tool, ampliando o autoconhecimento e a compreensão da dinâmica das





equipes, fatores determinantes para a efetividade da liderança (GOLEMAN, 2020).

Para líderes de fábrica e futuros líderes, a metodologia priorizou autoconhecimento, protagonismo e preparação para o exercício da liderança, por meio de assessments, dinâmicas vivenciais, reflexões orientadas e aplicação prática no contexto organizacional. As ações promoveram o desenvolvimento gradual de competências comportamentais e adaptabilidade frente às transformações do trabalho (WORLD ECONOMIC FORUM, 2020).

De forma complementar, a turma de coordenadores, a qual está em andamento, possui previstas visitas técnicas em empresas de referência, para fins de benchmarking, visando observar práticas consolidadas e identificar possibilidades de adaptação ao contexto organizacional, ampliando a visão sistêmica.

### **Centro de Treinamento DOJO como Instrumento de Aprendizagem Aplicada**

Como iniciativa vinculada à área de Excelência Empresarial, foi implementado o Centro de Treinamento Prático DOJO, inaugurado em setembro de 2025, com foco na disseminação prática de conceitos relacionados à segurança, padronização, melhoria contínua e princípios Lean. Sua implementação ocorreu paralelamente ao movimento de fortalecimento das lideranças iniciado pela organização em 2024.

Estruturado ao longo de um ano e meio, com investimento aproximado de R\$ 250 mil, o DOJO foi concebido como um ambiente de aprendizagem aplicada voltado à simulação de processos operacionais e ao desenvolvimento de competências relacionadas à rotina industrial, sendo operacionalizado por meio de turmas semanais de até 10 participantes, com carga horária de 12 horas por ciclo.





Na prática, o ambiente permite que os participantes vivenciem situações operacionais simuladas, reforçando padrões, identificação de desvios, aplicação de boas práticas e resolução de problemas em contexto próximo à realidade organizacional, fortalecendo a conexão entre teoria e prática.

Conforme relato de **Joice Schmitz**, Coordenadora da área de Excelência Empresarial, a iniciativa apresentou caráter inovador por não se limitar à criação de um espaço físico de treinamento, mas pela construção de uma metodologia estruturada, padronizada e replicável de aprendizagem aplicada. O modelo foi desenvolvido para garantir uniformidade na experiência dos participantes, independentemente do instrutor responsável.

Para sustentar essa proposta, foram desenvolvidos instrumentos específicos, como a FEC – Folha de Estudo de Processo e a metodologia PAPA — Preparar, Apresentar, Praticar e Acompanhar —, organizando desde a preparação das atividades até o acompanhamento da aplicação prática dos conhecimentos. Complementarmente, foi criada a Instrução do Instrutor, documento que detalha e padroniza cada etapa da experiência, assegurando rastreabilidade e consistência na condução das turmas.

Outro diferencial está no conceito de “sala viva”, permitindo atualização contínua dos conteúdos e processos trabalhados conforme as necessidades e prioridades estratégicas da organização.

Diante da implementação, evidenciou-se de forma mais clara que a capacitação técnica isolada não assegura a continuidade dos comportamentos e práticas esperadas, dependendo diretamente da atuação das lideranças na orientação, acompanhamento e reforço das rotinas junto aos colaboradores.

Essa percepção reforçou a relevância da estratégia organizacional de desenvolvimento contínuo das lideranças, fortalecendo o alinhamento entre comportamento, execução e excelência operacional, contribuindo para a sustentação dos resultados ao longo do tempo.



## Aplicabilidade do Projeto

A aplicabilidade do projeto evidencia-se na incorporação das competências desenvolvidas no cotidiano das lideranças, refletindo na melhoria da condução das equipes e na maior consistência na aplicação das práticas organizacionais. As ações foram estruturadas com foco na realidade da organização, permitindo a aplicação direta dos conteúdos no ambiente de trabalho.

O Centro de Treinamento Prático DOJO contribuiu atuando de forma efetiva na disseminação das práticas de melhoria contínua, enquanto as lideranças desenvolvem competências para a sustentação desse movimento e, conseqüentemente, para o alcance dos objetivos organizacionais.

Como resultado, observa-se maior alinhamento entre estratégia e execução, aumento do engajamento das equipes e impactos positivos no desempenho organizacional.

As avaliações de eficácia realizadas após a formação dos líderes de fábrica evidenciaram a aplicação prática dos conteúdos no contexto de trabalho, especialmente em aspectos relacionados à interação com as equipes, realização de feedbacks, posicionamento da liderança, organização das atividades e promoção de mudanças no dia a dia, conforme sintetizado na Quadro 2.

**Quadro 2 - Principais aspectos evidenciados nas avaliações de eficácia da trilha de desenvolvimento – Líderes de Fábrica**

| <b>Aspectos observados nas avaliações de eficácia</b> | <b>Evidências identificadas</b>                          |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Interação com as equipes                              | Maior aproximação e integração entre liderança e equipes |
| Feedbacks                                             | Ampliação da frequência e consistência dos feedbacks     |
| Posicionamento da liderança                           | Evolução na postura e atuação frente às equipes          |
| Organização das atividades                            | Maior organização e condução das rotinas                 |





| Aspectos observados nas avaliações de eficácia | Evidências identificadas                                                      |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Mudança de atitude                             | Maior maturidade e postura frente ao papel da liderança                       |
| Promoção de mudanças                           | Maior iniciativa e atuação na condução das equipes                            |
| Predisposição e agilidade                      | Evolução na proatividade e dinamismo no dia a dia                             |
| Referência da liderança                        | Maior conscientização sobre o papel da liderança como exemplo para as equipes |

**Fonte:** Avaliações de eficácia do programa de desenvolvimento de lideranças

Os relatos registrados nas avaliações também demonstraram evolução comportamental das lideranças e maior maturidade na compreensão do papel do líder dentro da organização, conforme evidenciado no relato a seguir:

*“O colaborador apresentou evolução significativa na interação com a equipe, ampliando a realização de feedbacks e fortalecendo o relacionamento com os colaboradores. Observou-se evolução em seu posicionamento como liderança, com melhora na condução das equipes. A dinâmica do treinamento e os desafios propostos para sair da zona de conforto apresentaram resultados positivos.”*  
Fonte: Relato registrado pelo gestor imediato do participante em avaliação de eficácia do treinamento.

Dessa forma, evidencia-se a consolidação de avanços consistentes na atuação das lideranças, refletindo em maior capacidade de direcionamento das equipes e na sustentação de práticas alinhadas às necessidades e aos desafios da organização.

## Sustentabilidade e Continuidade do Case

A sustentabilidade do projeto foi considerada desde sua concepção, especialmente por meio da formação de um pipeline de futuros líderes, assegurando a continuidade das práticas organizacionais e a preparação de sucessores para posições-chave.





O programa foi estruturado com caráter contínuo, prevendo a formação recorrente de novas turmas. Para as lideranças já desenvolvidas, a continuidade do desenvolvimento é sustentada pelos planos anuais das áreas, por meio de ações formativas alinhadas às necessidades do negócio.

A sustentação do modelo também ocorre por meio do acompanhamento contínuo dos resultados, permitindo ajustes nas ações de desenvolvimento sempre que necessário, garantindo aderência às demandas organizacionais ao longo do tempo.

Como desdobramento futuro, estão previstos novos ciclos de formação e revisões periódicas dos conteúdos e metodologias, assegurando a evolução do programa e sua continuidade no contexto organizacional.

## **Orçamento**

### **Recursos Financeiros**

O projeto contou com um investimento total de R\$ 735 mil destinados à estruturação e execução das ações de desenvolvimento de lideranças. Os recursos foram aplicados na contratação consultorias especializadas, garantindo a implementação completa do programa.

### **Recursos Humanos**

A execução do programa envolveu a participação de 93 colaboradores em diferentes níveis organizacionais, incluindo diretores, gerentes, coordenadores, líderes e futuros líderes, contemplando integralmente os públicos-alvo definidos.

Além dos participantes diretos, o projeto contou com a atuação da equipe interna de Treinamento & Desenvolvimento, composta por 2 profissionais responsáveis pelo acompanhamento das ações.



## Indicadores

A definição dos indicadores do programa foi estruturada com foco em assegurar a mensuração objetiva da efetividade das ações de desenvolvimento de lideranças, contemplando tanto a execução das atividades quanto sua aplicação prática e impacto nos resultados organizacionais, permitindo uma análise integrada do desenvolvimento e seus desdobramentos no contexto de trabalho.

### Indicadores Quantitativos

- Número de participantes contemplados no programa;
- Número de turmas estruturadas por nível de liderança;
- Percentual de conclusão das trilhas de desenvolvimento pelos públicos-alvo, refletindo o nível de aderência ao programa.

### Indicadores Qualitativos

- Evolução das competências de liderança observada nas entregas e resultados do dia a dia (diretores e gerentes);
- Avaliação de eficácia das ações formativas ao término das trilhas (coordenadores, líderes e futuros líderes);
- Percepção dos colaboradores em relação ao apoio das lideranças na sustentação das práticas de excelência, mensurada por meio dos resultados da pesquisa de clima organizacional (GPTW), com foco nas dimensões de credibilidade, respeito e orgulho;

### Indicadores Operacionais

- Indicadores de desempenho operacional, com destaque para o número de A3 apresentados, evidenciando a aplicação das práticas de melhoria contínua;
- Indicador de taxa de frequência de acidentes de trabalho, refletindo a efetividade das lideranças na promoção de um ambiente seguro;





- Índice de turnover, evidenciando a capacidade das lideranças de promover um ambiente favorável à permanência, ao engajamento e à retenção de talentos.

### **CrITÉRIOS de Mensuração e Acompanhamento**

Os indicadores são acompanhados ao longo do programa, permitindo monitorar a evolução das lideranças e identificar oportunidades de melhoria. Para coordenadores, líderes e futuros líderes, a mensuração ocorre ao final de cada trilha, por meio de avaliação de eficácia realizada pelos gestores. Para diretores e gerentes, a avaliação é contínua, considerando a atuação na condução das equipes e a aplicação das práticas organizacionais.

### **Resultados**

O programa encontra-se em fase de execução, contemplando até o momento 93 colaboradores distribuídos em cinco turmas organizadas por nível de liderança. Dentre esses, 68 participantes concluíram suas trilhas de desenvolvimento, sendo 26 líderes de fábrica, 26 potenciais futuros líderes e 16 participantes (diretores e gerentes). Ressalta-se que o público inicialmente previsto para o nível de diretoria passou por uma adequação pontual ao longo do período, em função de movimentações no quadro de lideranças, não impactando a análise dos resultados apresentados. O nível de coordenação segue em formação.

Na primeira turma, composta por líderes de fábrica, a aplicação prática dos conteúdos é corroborada pelas avaliações de eficácia das formações, indicando melhorias no relacionamento com as equipes, maior consistência nas tratativas frente a desvios de comportamento e avanços na integração dos times. No nível estratégico, esses avanços são sustentados por percepções qualitativas observadas, refletidas na maior aderência às diretrizes organizacionais e no



fortalecimento do alinhamento quanto à condução das equipes e às prioridades organizacionais.

Complementarmente, os resultados da pesquisa GPTW evidenciam o impacto da atuação das lideranças executivas na experiência dos colaboradores, destacando percepções de coerência, inspiração e proximidade da alta liderança, o que contribui para um ambiente de maior confiança, engajamento e orgulho em pertencer à organização.

*“A SAUR possui uma liderança inspiradora. As lideranças estratégicas nos motivam a fazer nosso melhor a cada dia. São coerentes em suas ações e cada interação permite crescimento, ajustes de rota e aprendizados, gerando orgulho em pertencer à organização.”*

Fonte: Depoimento extraído da pesquisa GPTW 2026.

Nos quadros a seguir, são apresentados indicadores quantitativos, qualitativos e operacionais que evidenciam os resultados observados. A leitura foi estruturada considerando o período de implementação do programa de desenvolvimento de lideranças, iniciado em 2024, com foco na evolução ao longo dos ciclos subsequentes.

### Quadro 3 – Número de participantes x Número de concluintes

| Turma              | Participantes | Concluintes | Taxa de Conclusão |
|--------------------|---------------|-------------|-------------------|
| Líderes de Fábrica | 26            | 26          | 100%              |
| Diretoria          | 4             | 3           | 75%               |
| Gerência           | 13            | 13          | 100%              |
| Potenciais Líderes | 26            | 26          | 100%              |

Fonte: Indicador interno – Recursos Humanos

Observa-se elevada taxa de conclusão entre as trilhas já finalizadas, evidenciando forte aderência às ações propostas e elevado engajamento dos participantes.

Como evidência externa, a pesquisa GPTW, considerando os ciclos comparáveis disponíveis (2023, 2025 e 2026), demonstra evolução na



percepção dos colaboradores em questões relacionadas à atuação das lideranças, contemplando aspectos como ética, confiança, apoio, escuta da liderança e fortalecimento da cultura organizacional, além da evolução do índice geral de clima (eNPS), conforme apresentado a seguir.

**Quadro 4 – Evolução da percepção dos colaboradores em questões relacionadas à liderança e no índice geral de clima organizacional (GPTW)**

| Dimensão                            | Aspectos Avaliados             | Questões Norteadoras                                                                                           | 2023 | 2025 | 2026 |
|-------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| <b>Credibilidade</b>                | Ética e Confiança na Liderança | As lideranças são honestas e éticas na condução dos negócios.                                                  | 59   | 75   | 80   |
| <b>Respeito</b>                     | Apoio da Liderança             | As lideranças incentivam ideias e sugestões e as levam em consideração de forma sincera.                       | 64   | 72   | 73   |
| <b>Orgulho</b>                      | Fortalecimento da Cultura      | Com certeza, eu recomendaria minha empresa para amigos(as) e família como um excelente lugar para trabalhar.   | 79   | 87   | 90   |
| <b>Índice Geral de Clima (eNPS)</b> |                                | Indicador geral de recomendação e satisfação dos colaboradores em relação à empresa como ambiente de trabalho. | 71   | 75   | 77   |

**Fonte:** Pesquisa GPTW 2023, 2025 e 2026

Para análise da dimensão Credibilidade, foram consideradas as afirmativas correlatas disponíveis em cada ciclo da pesquisa GPTW. Em 2023, utilizou-se a questão “*Os gestores cumprem com o que prometem*” e, em 2025 e 2026, a afirmativa “*As lideranças são honestas e éticas na condução dos negócios*”, ambas relacionadas à percepção de confiança e credibilidade das lideranças.

Como complemento aos indicadores quantitativos, os depoimentos dos colaboradores reforçam a percepção positiva em relação à atuação das lideranças e ao ambiente organizacional.



*“A empresa se destaca pelo ambiente colaborativo e pela proximidade entre as áreas, o que facilita a comunicação e a resolução de problemas no dia a dia. A abertura para sugestões e melhorias faz com que os colaboradores se sintam à vontade para contribuir com ideias que realmente são consideradas pela liderança. Além disso, o apoio entre as equipes em períodos de maior demanda demonstra, na prática, o espírito de colaboração e desenvolvimento contínuo.”*

Fonte: Depoimento extraído da pesquisa GPTW 2026.

Em paralelo, indicadores operacionais demonstram maior consistência na aplicação das práticas organizacionais.

#### **Quadro 5 – Aumento no Número de A3 apresentados**

| 2024 | 2025 | Percentual de Aumento |
|------|------|-----------------------|
| 5    | 11   | 120%                  |

Fonte: Indicador interno – Excelência Empresarial

O aumento dos A3 evidencia o fortalecimento da cultura de melhoria contínua e o maior protagonismo das equipes, refletindo avanços observados a partir da implementação do programa de desenvolvimento de lideranças, que contribuiu para a disseminação de boas práticas e para a atuação mais consistente das lideranças no estímulo à melhoria contínua.

Adicionalmente, observou-se melhora significativa nos indicadores de segurança no ambiente de trabalho, evidenciada pela redução no número de acidentes e pela queda da taxa de frequência, conforme apresentado a seguir.

#### **Quadro 6 – Redução do Número e Taxa de Frequência de Acidentes de Trabalho**

| Período                | Nº Acidentes | Taxa de Frequência | Meta de Taxa de Frequência | Redução na Taxa de Frequência |
|------------------------|--------------|--------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Maio/2024 a Abril/2025 | 24           | 19,31              | <= 12,5                    | 38%                           |
| Maio/2025 a Abril/2026 | 17           | 11,97              |                            |                               |



**Fonte:** Indicador interno – SSMA

Os resultados indicam maior aderência às práticas de segurança, impulsionada pela atuação das lideranças na condução das equipes, reforçando a conscientização, o cumprimento dos padrões e a incorporação de práticas seguras no cotidiano. Essa percepção também é evidenciada na pesquisa GPTW 2026, em que 87% dos colaboradores afirmaram considerar a organização um ambiente fisicamente seguro para trabalhar, demonstrando alinhamento entre os indicadores operacionais e a percepção das equipes.

Complementarmente, observou-se redução no índice de turnover, indicador cuja meta organizacional é de até 2,5% ao mês, indicando avanços na retenção de talentos e maior estabilidade das equipes, aspecto associado à qualidade das relações de liderança e ao fortalecimento do ambiente organizacional.

#### **Quadro 7 – Redução do Índice de Turnover**

| <b>Maio/2024 a Abril/2025</b> | <b>Maio/2025 a Abril/2026</b> | <b>Meta de Turnover</b> | <b>Percentual de Redução</b> |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------|------------------------------|
| 1,97%                         | 1,60%                         | <= 2,5%                 | 18,78%                       |

**Fonte:** Indicador interno – Recursos Humanos

A redução observada, mantendo o indicador abaixo da meta estabelecida, sugere avanços na construção de um ambiente mais favorável à permanência e ao engajamento dos colaboradores, refletindo maior alinhamento entre liderança, equipes e práticas de gestão adotadas pela organização.

De forma integrada, os resultados demonstram avanços na atuação das lideranças, evidenciados pela melhoria da percepção dos colaboradores, pelo aumento do número de A3 apresentados, pela redução da taxa de frequência de acidentes e pela manutenção do turnover abaixo da meta organizacional, reforçando a consolidação de um ambiente mais seguro, engajado e orientado à melhoria contínua.



## Impactos e Benefícios

O programa gerou impactos relevantes na atuação das lideranças e na sustentação das práticas organizacionais. Mesmo entre participantes sem posição formal de gestão, observou-se ampliação da visão sistêmica e maior preparo para atuação colaborativa no contexto organizacional.

Essa percepção é reforçada pelo relato de **Augusto Matheus Fensterseifer**, participante da trilha de desenvolvimento de potenciais futuros líderes, que destaca impactos do programa no aprimoramento da comunicação, na compreensão de diferentes perfis e no fortalecimento da empatia. O participante ressalta, ainda, a ampliação do autoconhecimento e reflexões relevantes sobre seu desenvolvimento, favorecendo uma atuação mais consciente e relações interpessoais mais saudáveis.

Também foram percebidos avanços na integração entre áreas, no protagonismo dos colaboradores e na aderência às práticas organizacionais, refletindo positivamente na segurança, no engajamento e na retenção de talentos.

## Conclusão

O desenvolvimento das lideranças demonstrou-se estratégico para a sustentação das iniciativas de excelência empresarial, evidenciando a influência direta da liderança na aplicação consistente das práticas organizacionais e no engajamento das equipes.

Os resultados observados ao longo da implementação indicam avanços na integração entre estratégia e execução, no fortalecimento da cultura de melhoria contínua e na evolução de indicadores relacionados à segurança, engajamento, retenção de talentos e protagonismo das equipes.





A estruturação de trilhas por nível de liderança, associada à formação de futuros líderes e ao uso do Centro de Treinamento DOJO como instrumento de aprendizagem aplicada, fortalece a continuidade do programa e sua aderência às necessidades organizacionais.

Dessa forma, o case evidencia a contribuição do desenvolvimento de lideranças para a sustentação dos resultados e para o fortalecimento da cultura organizacional orientada à excelência empresarial.

## Bibliografia

DELOITTE. *Tendências Globais de Capital Humano 2023: novos fundamentos para um mundo sem fronteiras*. 2023 (tradução livre). Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2023.html>. Acesso em: 27 abr. 2026.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2021.

GALLUP. *Estado do local de trabalho global: relatório 2026* (tradução livre). Washington, DC: Gallup, 2026. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/state-of-the-global-workplace>. Acesso em: 27 abr. 2026.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional: porque ela pode ser mais importante que o QI* (tradução livre). Updated edition. New York: Bantam Books, 2020.

MCKINSEY & COMPANY. *O estado das Organizações 2023: dez mudanças que estão transformando as organizações* (tradução livre). 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023>. Acesso em: 27 abr. 2026.

WORLD ECONOMIC FORUM. *Relatório sobre o futuro dos empregos 2020* (tradução livre). Geneva: WEF, 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>. Acesso em: 27 abr. 2026.



## **Apresentação da empresa**

A Saur Equipamentos S.A. é líder nacional em soluções logísticas para movimentação de cargas e materiais, atendendo aos segmentos industrial, agrícola e florestal. Com sede em Panambi, a empresa celebra seu centenário com uma trajetória consolidada e um quadro de 842 colaboradores.

Especialista em soluções para intralogística, tem como propósito movimentar riquezas e gerar emprego e renda de forma responsável, atuando com foco na satisfação de clientes, acionistas e colaboradores, aliado ao desenvolvimento sustentável e orientado pelo pilar de Excelência Empresarial.

Projeta-se como líder na América Latina e referência global no setor, sustentada por valores como segurança, qualidade, ética, responsabilidade e inovação, que orientam suas decisões e práticas organizacionais.

## **Sobre os autores**

**Catiusca Chaves Peixoto Spode** – Gerente de RH, graduada em Administração pela UNIJUÍ, pós-graduada em Liderança e Gestão Estratégica de Pessoas pela FGV, com Especialização em Relações Sindicais e Trabalhistas (WCCA).

**Gustavo Pimmel Durks** – Coordenador de RH, graduado em Administração pela UNIJUÍ e MBA em Gestão de Pessoas pela UNISINOS.

**Kailany Kuff de Quadros** – Analista de RH, graduada em Administração pela UNIJUÍ e pós-graduada em Psicologia Organizacional e Gestão de Pessoas pela PUCRS, com formação como Consultora Comportamental PDA.

