



Dairlom Richard Pinheiro

Ações da gestão de operações na mudança de comportamento da equipe de montagem de empresa multinacional da região metropolitana de Curitiba no ano de 2014

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Prof. Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – Pr

2015

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

Ações da gestão de operações na mudança de comportamento da equipe de montagem de empresa multinacional da região metropolitana de Curitiba no ano de 2014.

Elaborado por Dairlom Richard Pinheiro e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa, representada neste documento pelo Sr.(a), (cargo), autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado (título), realizados pelo aluno, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Local, Data

(assinatura)

(cargo)

(Empresa)

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Dairlom Richard Pinheiro, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG3-Curitiba (1/2013), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 16/08/2013 a 12/09/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Críticas às ações da gestão de operações na mudança de comportamento da equipe de montagem de empresa multinacional da região metropolitana de Curitiba no ano de 2014”, é autêntico e original.

Campo Largo, setembro de 2015

(nome).....

Dedico este trabalho de conclusão de curso que relata a influência do líder no comportamento do indivíduo e na equipe ao meu pai, que é o grande influenciador da minha vida, um líder fantástico com ensino fundamental que usava todos os conceitos e ferramentas desenvolvidos pelos grandes gurus da administração de pessoas e liderança.

Resumo

Com base numa história real, o principal objetivo deste trabalho é mostrar a importância do líder na vida do ser humano e na formação de equipes eficazes, relata a trajetória vivida na experiência desde o início da carreira de um líder identificando relatos de conquistas por suas influências positivas, como também o quanto algumas ações ou omissões deterioraram e influenciaram negativamente pessoas e a equipe causando distorções nos comportamentos, inibindo a interação, o trabalho em equipe e o engajamento das pessoas, enfatiza a importância de ferramentas de gestão na recuperação e manutenção da equipe e a dependência das pessoas por elogios, reconhecimentos, feedback constantes e principalmente orientações, ao final evidencia que as organizações que entendem o valor do capital humano e reconhecem o crescimento e sustentabilidade da empresa através do desenvolvimento e participação de suas pessoas se tornam mais competitiva, porém se faz necessário se atualizarem através das ferramentas de gestão e principalmente terem líderes preparados, que inspirem e entendam as necessidades do ser humano e dominem as oportunidades dentro da gestão do conhecimento.

Palavras Chave: Liderança, resultados, equipe, “feedback”.

Abstract

Based on a real story, the main objective of this paper is to show the leader importance in the human being life and effective training groups, it describes the path lived through it and the experience since the career beginning of a leader getting stories of accomplishments about your positive influences, and also how a few of your actions caused damage and had a negative influence for people and its team, provoking behavior distortions and inhibiting the interaction, the team work and the people's involvement, it emphasizes the importance of management tools in the team recover and maintenance and the dependency of people for complements, gratitude, often feedbacks and mainly orientations, finally it accentuates that the organizations that understands the human value and recognize the growth and the company's sustainability through the development and participation of your people and they become more competitive, besides it's necessary for them to obtain updated information over the management tools and primarily have qualified leaders that inspire them and know their needs of human being and overcome the opportunities inside the knowledge management.

Key words: Leadership, results, team, "feedback".

Agradecimentos

Este trabalho além de estudos, pesquisas e muito “network”, principalmente, são passagens de experiências proporcionadas pela vida, assim sendo agradeço primeiramente a Deus por esta possibilidade.

Aos meus líderes ao longo de minha carreira que levo com muito carinho detalhes de cada um deles.

Aos amigos e colaboradores de cada equipe, onde tive a honra de compartilhar bons e inspiradores momentos.

A minha esposa Cristina, a melhor parceira que poderia ter, minha cúmplice e maior incentivadora.

Aos meus filhos Hermes e Guilherme por me fazer sentir especial e serem a minha fonte de motivação.

E enfim a empresa que trabalho que investe e acredita em seus funcionários e me proporcionou esta oportunidade.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. BOAS PRÁTICAS DA GESTÃO NA LITERATURA.....	11
3. EXPERIÊNCIAS DO AUTOR EM SUAS GESTÕES.....	18
4. AÇÕES DA GESTÃO EM RELAÇÃO À EQUIPE NO DECORRER DO ANO DE 2014	26
5. O COMPORTAMENTO DA EQUIPE COM AS AÇÕES LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO A CULTURA ORGANIZACIONAL.....	29
6. COMO ESTAS AÇÕES PODERIAM TRAZER DIFERENTES E MELHORES RESULTADOS.....	31
7. CONCLUSÕES	3ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.2
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	333

1

INTRODUÇÃO

Após a leitura deste trabalho, as pessoas devem perceber que liderança vai além de interpretações técnicas e relacionamentos interpessoais, a liderança é uma jornada, onde se aprende, se repete e se renova, mas sempre usando a essência humana, neste contexto o líder e a gestão de conhecimento são fundamentais para o sucesso do processo.

Liderar pessoas e formar equipes eficazes é uma ciência frente as experiências e oportunidades que proporcionam ao líder, sem dúvidas, as técnicas desenvolvidas, “network” e novos conceitos aprimoram e condicionam a caminhos e respostas mais rápidas, mas não haverá evolução e consistência se a liderança não conseguir inspirar suas pessoas e desenvolver a gestão de conhecimento dentro dela, isto é estimular ideias, diversidades, administrar conflitos e insuflar seus liderados de energia e confiança, as inúmeras ferramentas e metodologias em gestão de pessoas serão utópicas dentro de uma liderança que não reconhece e identifica as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças dentro da equipe, o líder mesmo com alto nível de conhecimento técnico e tácito, mas sem o conjunto habilidade, atitude, valores e conhecer o entorno, não terá sucesso para conduzir, desenvolver e extrair o melhor de sua equipe.

A liderança está presente em nossas vidas deste que nascemos e dependemos dela, seja inspirador ou acolhedor precisamos do líder, pode ser nossos pais, professores, amigos próximos ou até aquelas pessoas que admiramos e usamos como referência de liderança em muitos momentos de nossas vidas, defendo que todos nós precisamos de um líder e em contra partida todo líder necessita de uma equipe, que na maioria das vezes se formam naturalmente, sendo na escola, no trabalho, no lazer, não é difícil identificar o líder e quanto ele influencia a equipe, mas então, vem a pergunta, como manter a consistência competitiva de sua equipe, como explorar o potencial individual levando para eficácia da equipe fazendo congruente aos valores e missão da empresa?

2

Boas práticas de gestão na literatura

Ser competitivo exige perceber os detalhes e crescer com as oportunidades, criar e inovar são pontos chaves numa empresa que busca permanecer crescendo e satisfazendo seus clientes, permanecer competitiva necessita entender e aprender a importância da gestão do conhecimento, Peter Drucker escreveu que “... o centro de gravidade da força de trabalho está mudando do trabalho especializado para o trabalho do conhecimento. E o trabalho do conhecimento exige flexibilidade e a capacidade de continuar aprendendo”.

Nunca foi tão necessário e forte o conceito de organizações que aprendem, porém para aprender tem que estar disponível e atento a esta aprendizagem, criando oportunidades, registrando e compartilhando o aprendizado, Marilia Perillo descreveu no site administradores que a “Gestão do Conhecimento refere-se à criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da empresa. O “KM” (Knowledge Management), como é conhecido, é considerado um sistema de gerenciamento corporativo, tendo em vista as mudanças ocorridas, como a globalização da economia, o avanço tecnológico, o conhecimento tornou-se valioso”.

As empresas que aprendem possuem líderes que inspiram e proporcionam um ambiente positivo e participativo, com interação e poder de empatia, o colaborador tem liberdade de pensar, criar e inovar trazendo soluções e novas ideias para empresa, Peter Drucker escreveu que “A revolução da informação representa uma nítida transferência de poder de quem detém o capital para quem detém o conhecimento”.

Despertar o conhecimento individual e transportar ao coletivo se tornou fator fundamental das empresas que procuram desenvolvimento e se fortalecer no mercado, Peter Senge – autor do livro “A quinta disciplina” disse que “O futuro das organizações e nações dependerá cada vez mais de sua capacidade de aprender coletivamente”.

Uma frase do livro de James C. Collins e Jerry I. Porras, “Feitas para Durar” (cap. 2, pag. 44), ilustra bem o objetivo da gestão do conhecimento, “imagina que você conhecesse uma pessoa incrível que tivesse a habilidade de olhar para o sol ou as estrelas a qualquer hora do dia e da noite e informar a hora e dia exatos: “Hoje é 23 de abril de 1401, são 2 horas, 36 minutos e 12 segundos.” Esta pessoa seria um incrível relógio ambulante e nós provavelmente a veneraríamos por sua capacidade de informar as horas e o dia. Mas esta pessoa não seria muito mais incrível se, invés de nos informar as horas e o dia, ela fizesse um relógio que pudesse dizer as horas para sempre, mesmo quando esta pessoa não estivesse mais entre nós?”, as empresas necessitam cada vez mais pessoas que inventem “relógios”.

Parece que podemos enumerar várias dificuldades para implantarmos a Gestão do conhecimento em organizações de médio e grande porte, no entanto as empresas estão presas dentro de sua cultura e no ego de suas pessoas, isso mesmo, atualmente a grande dificuldade é o medo do novo e mudanças que coloquem em risco sua posição dentro da empresa, para serem competitivas devem abandonar premissas e burocracias que impedem o desenvolvimento, planejar no presente e ganhar no futuro.

A liderança deve ser treinada e preparada para inspirar a participação das pessoas, integração é a palavra chave e não apenas num determinado setor ou departamento, mas despertar a empatia e responsabilidade com o desenvolvimento da empresa entre os funcionários independentes de setores, departamentos e posição.

Fabio L. Violín traz no seu texto que “Endomarketing – ou marketing interno – vem se tornando uma ferramenta de extrema importância para as organizações. A razão de tal importância é porque se constitui em um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar todas as pessoas que trabalham na empresa na implementação e operacionalização de ações mercadológicas.

O principal benefício que se busca é o fortalecimento e construção de relacionamentos, compartilhando os objetivos da empresa e fortalecendo estas relações, inserindo a noção de que todos são clientes de todos também dentro das empresas”.

A globalização, a velocidade de informações e as constantes mudanças do mercado levaram as empresas formar uma estratégia altamente competitiva que depende da participação e interatividade de suas pessoas, “as organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem” (Senge, 1990, p.135), no entanto elas desenvolvem a empresa na medida que acreditam e confiam em sua missão e valores, por isso é vital haver congruência entre os valores individuais dos funcionários com os da empresa.

A liderança é responsável para que este processo aconteça de forma consistente, que faça sentido e crie empatia entre o funcionário e a empresa, a diversidade neste processo se faz necessário, conflitos de ideias e conceitos são salutares para o desenvolvimento e o crescimento, direcionam as pessoas a formar e fortalecer uma visão holística dos objetivos e preocupar em trazer bons resultados, no texto a diversidade das organizações e indivíduo diz que “o controle das emoções, visto por muito tempo como algo desejável pois o indivíduo devia controlar-se para não explodir, agora é considerado um requisito indispensável para o sucesso. O descontrole emocional certamente cria obstáculos ao crescimento, mas hoje, a capacidade de relacionar-se com os outros, desprender-se de seus valores pessoais, e aprender a aprender, é tão importante quanto as qualidades técnicas”, mas há cuidados a serem tomados, pois a diversidade está atrelada a fortes emoções que devem ser monitoradas e orientadas, egos, vaidades tem a tendência em comprometer estratégias e bons planejamentos.

Necessitamos abandonar os pressupostos criados ao longo da nossa cultura, muitas vezes eles não nos deixam valorizar atitudes relevantes simplesmente por não fazer sentido ao nosso ponto de vista e com isso não conseguimos identificar as vantagens e novas oportunidades para o todo, “Nossos mapas mentais do mundo não são o mundo. Reagimos aos nossos mapas em vez de reagir diretamente ao mundo. Mapas mentais, especialmente sensações e interpretações, podem ser atualizados com mais facilidade do que se pode mudar o mundo.” (J.O'Connor/J.Seymour, introdução da programação neurolinguística, 1998)

O grande problema não são as diversidades e sim como trata-las, muitas vezes a melhor decisão não é tomada ou se quer discutida para evitar conflitos, isso acontece em todos os níveis hierárquicos, porém quanto mais alto é a posição dentro

da empresa mais são as dúvidas pela inovação, a cultura enraizada se confunde com pressupostos criados por pessoas ao longo do tempo dentro da empresa, isso faz que o medo apareça e a zona de conforto se instale, assumir riscos é uma tarefa que depende de conhecimento, mas também de atitude e quando este risco não é unânime dentro de um grupo acaba retraindo ainda mais a decisão.

“Os modelos mentais impedem as mudanças que poderiam provir do raciocínio sistêmico” (Senge, 1990:187), quando isso acontece a zona de conforto e os pressupostos dominam o ambiente, independentemente da decisão ou caminho a seguir deve haver consenso, surgirão dúvidas e talvez gere conflitos, no entanto temos que estar cientes que deverá ser uma decisão congruente as necessidades de desenvolvimento dentro da missão e valores da empresa.

As organizações que aprendem têm maiores chances de vencerem a competitividade do mercado por estarem sempre se atualizando e preocupadas com o desenvolvimento de suas pessoas, motivar a interatividade e empatia das pessoas com as necessidades e objetivos da empresa se tornou um diferencial de crescimento, novas ideias e conceitos acontecem quando o ambiente favorece, mesmo neste ambiente, muitas vezes os líderes terão que administrar conflitos que se fazem necessário para ampliar conhecimento e desenvolvimento.

Peter Senge, no seu livro “A quinta disciplina” de 1990, descreve o que considero premissas essenciais para qualquer liderança, ele destaca as organizações que aprendem, a importância das disciplinas na gestão de conhecimento e os sete tipos de deficiência de uma organização e de sua liderança, segue uma parte do trabalho elaborado por Georges Ayoub Riche e Ricardo Monte Alto sobre o assunto.

“Domínio Pessoal: é a disciplina que possibilita continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, concentrar nossas energias, desenvolver a paciência e ver a realidade objetivamente. É o alicerce espiritual da organização que aprende. A capacidade e o comprometimento de uma organização em aprender não podem ser maiores que seus integrantes. A disciplina do domínio pessoal começa esclarecendo aquilo que nos é realmente importante, levando-nos a viver a serviço das nossas mais altas aspirações.

Modelos mentais: muitas modificações administrativas não podem ser postas em prática por serem conflitantes com modelos mentais tácitos e poderosos. Eles incluem ideais arraigadas e paradigmas que interferem sobre as nossas atitudes, muitas vezes sem que tenhamos consciência disso.

Visão Compartilhada: a empresa deve ter uma missão genuína para que as pessoas deem o melhor de si e adotem uma visão compartilhada, na qual prevaleça o compromisso e o comprometimento em lugar da aceitação. Assim, os líderes aprendem que não há como querer ditar uma visão, acreditando que ela será assimilada automaticamente.

Aprendizagem em Equipe: a unidade de aprendizagem moderna é o grupo e não o indivíduo. O diálogo facilita a aprendizagem em equipe e, quando esta produz resultados, seus integrantes crescem mais rápido e a organização também.

Pensamento Sistêmico: esta é a quinta disciplina, a que integra todas as outras, o elo de ligação, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática. O pensamento sistêmico ajuda-nos a enxergar as coisas como parte de um todo, não como peças isoladas, bem como criar e mudar a sua realidade.

As organizações, em geral, possuem em menor ou maior grau deficiências de aprendizagem. São sete os tipos de deficiências.

a) “Eu sou meu cargo”: as pessoas que se concentram demais nos cargos que ocupam perdem o senso de relação com os demais cargos. Com isso, algumas vezes os resultados não são os esperados. Então, como fica muito difícil descobrir as razões do fracasso, culpam alguém de fora pelo acontecido.

b) “O inimigo está lá fora”: tendemos a pensar que o inimigo está lá fora, pois não enxergamos que as nossas ações vão além do cargo que ocupamos, por não termos visão sistêmica delas.

c) A ilusão de assumir o controle: A moda é ser pró-ativo e resolver os problemas mais difíceis, mas muitas vezes essa pro-atividade é a reatividade disfarçada: as pessoas buscam combater o inimigo lá fora em vez de perceber qual a nossa contribuição para os nossos próprios problemas.

d) A Fixação em Eventos: estamos condicionados a ver a vida como uma série de eventos, porém as nossas principais ameaças não vêm de eventos súbitos, mas de mudanças graduais. A aprendizagem não pode ocorrer se as pessoas estiverem dominadas pelos eventos de curto prazo.

e) A parábola do sapo escaldado: como já foi dito anteriormente, nossas maiores ameaças vêm de mudanças graduais, embora não estejamos acostumados a reduzir nosso ritmo e prestar atenção aos pequenos eventos. Apesar disso, é necessário fazê-lo para que possamos perceber quais são as nossas reais ameaças.

f) A ilusão de aprender com a experiência: aprendemos melhor com a experiência, todavia nunca experimentamos diretamente as consequências das nossas ações mais importantes.

g) O mito da equipe gerencial: Os gerentes são educados para nunca dizerem que não sabem uma resposta, o que só bloqueia novos aprendizados, uma vez que as equipes são repletas de pessoas qualificadas para isso.”

O conceito CHAVE é outro destaque na literatura sobre liderança e empresas que aprendem, muitos artigos são encontrados sobre o tema que destaca o comportamento e as competências das pessoas e principalmente como caminho para líderes de sucesso, o conceito destaca 5 competências.

- **Conhecimentos** (saber)
- **Habilidades** (saber fazer)
- **Atitudes** (saber agir)
- **Valores** (saber ser)
- **Entorno** (saber conviver)

Este conjunto de competências são fundamentais para o líder, antes reduzido em CHA, compreendia que o líder deveria ter conhecimento, isto é saber o que fazer, a habilidade que definia em saber fazer o que conhece e Atitude em ter a predisposição em fazer o que conhece e o que sabe, no entanto ao decorrer do tempo e estudos avaliaram que as três primeiras fases não seriam suficientes caso o líder não estabelecesse valores e entorno, Eugenio Mussak, consultor da Sapiens Sapiens destaca sobre o assunto em seu artigo “...de que adianta produzir sem sustentabilidade, competir sem ética e conquistar sem moral? Assim como atualmente dizemos que só será líder aquele que liderar para o bem e só será competente aquele

que produzir sem ferir a ética, o interesse de todos. Um profissional competente sem valores deixa de ser competente”.

E completa fechando o conceito CHAVE descrevendo sobre “o “E” da CHAVE que significa Entorno, o ambiente onde a competência encontra as condições para ser exercida. Esse é o único elemento que está mais fora do que dentro do indivíduo. O cirurgião não opera sem o centro cirúrgico, sem a anestesia e o bisturi. O executivo precisa da estratégia, dos recursos, da equipe. Eis a grande responsabilidade das organizações: formar pessoas competentes e fornecer-lhes o cenário para que atuem.”

Todas artigos, conceitos e literatura sobre liderança, identificam que as organizações devem preparar seus líderes para sustentabilidade através da gestão do conhecimento, interagir, desenvolver, administrar conflitos e diversidades serão diferenciais competitivos, Vilela da Mata, fundador e presidente da associação Brasileira de “coaching”, traz em um de seus artigos um conceito interessante entre a antiga concepção de chefe e o líder esperado no mercado.

“Um chefe

Tem tendência a comandar pessoas, impor ordens e ser autoritário. Também é conhecido por centralizar o poder e pensar apenas nos resultados e lucros. Os chefes são temidos e não respeitados, seus funcionários geralmente são pessoas que não se sentem abertos a relatar problemas e muito menos pedir conselhos quando têm dúvidas. O chefe vê seus funcionários como subordinados que devem seguir suas ordens da maneira que ele acha mais eficaz, sem pensar no bem-estar coletivo. Ele nunca incentiva ou motiva, já que acha que realizar um trabalho excelente é dever do funcionário e, quando isso não é visto, ele faz questão de apontar os erros. O chefe joga a responsabilidade em cima de sua equipe quando algo não dá certo e se vangloria quando um objetivo é alcançado.

Um líder

Conduz as pessoas e as inspira. É conhecido por ser um motivador de sua equipe, mostrando a direção que devem seguir e, mais importante, ir junto. Os líderes têm tendência a serem muito respeitados por seus funcionários, e o respeito têm muito mais eficiência do que o temor. O líder busca não só resultados, mas a melhor maneira

para ele e para a equipe conseguir alcançá-los, já que ele não pensa no poder como algo centralizado e sim uma responsabilidade que deve ser dividida. 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 dúvidas. Ele procura trazer o melhor de cada um à tona e valoriza as habilidades dos indivíduos, respeitando suas dificuldades e trabalhando junto com a pessoa para ajudá-la a superá-las. O líder se responsabiliza junto com sua equipe quando algo não dá certo e divide a glória quando o objetivo é alcançado.”

3

Experiências do autor em suas gestões

Neste capítulo vou relatar as experiências vividas pelo autor em sua carreira como líder, onde poderemos identificar que a aprendizagem dentro das diversas oportunidades e situações encontradas ao longo de sua história não são suficientes quando são subestimadas necessidades individuais, da equipe e omitir premissas na liderança.

David, nome fictício de nossa personagem, teve sua primeira e grande experiência trabalhando numa pequena empresa de pintura automotiva, tinha 16 anos e aquela oportunidade o encantava, isso foi aumentando em seus dias pela necessidade e o desejo de superar seu líder, na época não sabia bem o que fascinava nele, mas certamente o conhecimento e experiência das técnicas deixaram claro que sua forma de ensinar pelo exemplo, delegar atividades, fornecer "feedbacks" e acompanhar o desenvolvimento foram essenciais para o seu crescimento profissional e pessoal, o único problema foi entender como uma pessoa com formação acadêmica limitada e pouco conhecimento técnico poderia dominar o mundo mágico da gestão e liderança de pessoas, foi então que David concluiu que a liderança é algo implícito no DNA de certas pessoas que podem se tornar avassalador quando colocado em

prática, acredita ele que não formamos líderes, mas despertamos e desenvolvemos pessoas com aptidões em liderança.

David teve oportunidade de colocar em prática o que havia aprendido naqueles 6 anos, abrindo seu próprio negócio, no entanto mesmo com todo aquele conhecimento querendo explodir de sua mente, percebe que, agora como líder, tinha algo que não funcionava da mesma forma consigo, não sentia nas pessoas a mesma disposição que outrora pulsava em suas veias, queria aprender, conhecer cada vez mais, o novo lhe fascinava e fazer cada vez melhor para superar seu líder era a sua meta, frustrava não encontrar esta mesma voracidade em seus liderados, como foi difícil para ele entender naquela época, que quase custou sua desistência, o que a PNL explica muito bem, eram seus pressupostos, pois era bom para ele, fazia sentido para ele, mas mapa não é território e o que faz sentido para um é totalmente contraditório a outros, até entender isso com mais clareza, David teve um grande e duro caminho.

Simultaneamente quando trabalhava em seu negócio, uma modesta oficina de reparos automotivos se formou em Educação Física, inclusive ele indica a todos os líderes, afirmando que este curso auxilia o líder a entender o ser humano em sua forma mais natural, aprendendo os mistérios da congruência entre o corpo e a mente, além de dinâmicas de como motivar equipes a alcançar resultados de alta performance, conta que durante o curso ficara ainda mais evidente que trabalhar com pessoas e formações de equipes de sucesso era o que ele queria, sentia completo nestas atividades, acontece que a necessidade imediata em se colocar no mercado de trabalho fez com que decidisse pela pintura automotiva e interrompesse seguir carreira dentro de sua minha formação acadêmica, contanto é importante destacar que o conhecimento adquirido foi fundamental para seu desenvolvimento como líder, ter fluência para comunicar, facilidade em trabalhar e motivar pessoas o levaram a oportunidades que não tinham sido planejadas, mas se encaixaram muito bem ao seu perfil, após 5 anos como autônomo, teve a oportunidade de experimentar algo que até então me parecia desconexa ao seu perfil que era trabalhar dentro de uma empresa sob regras, normas e com objetivos controlados, mas novamente o desejo de desafio levou David a ser funcionário de uma multinacional em processo de transformação de uma forte visão mecanicista para uma visão sistêmica e de complexidade.

Iniciou como pintor e logo suas capacidades técnicas e pessoais o alavancaram na carreira, passou por cargos de especialistas em pintura e análises de qualidade chegando a liderança de equipe em curto prazo, sentia que a empresa precisava de sua inspiração e ele deste desafio.

Assumindo como gestor pela primeira vez ficou frente a um grupo de 60 funcionários com baixa estima, liderados com conceitos reativos sobre relacionamentos, sentiam-se abandonados e sem prestígio, ouviam sempre que atividades que realizavam seria melhor terceirizá-la, com isso participavam pouco positivamente, a produtividade era baixa e a qualidade quase não existia, o objetivo de David consistiu em trazer produtividade e qualidade dentro do escopo daquele grupo, porém sabia que o desafio maior estava em primeiro trabalhar a auto estima, relacionamentos e identificação positiva do grupo dentro da empresa.

A apresentação de David ao grupo foi de inteira desconfiança, pois vários líderes haviam passado pela equipe e pouco transformaram ou fizeram uso da empatia, ele sabia que tinha que restabelecer valores, no entanto isso não seria possível se não fortalecesse a confiança e o respeito entre eles, assim sendo trabalhou muito a inclusão, precisava que eles entendessem que as pessoas que mudariam o rumo das coisas eram eles próprios.

Para restabelecer a autoestima e trabalhar a confiança teriam que mudar o ambiente físico, pois era sombrio, paredes escuras, como eram de aço tinham vários pontos oxidados dando uma visão de abandono, o “stress” era favorecido pelo ambiente, as atitudes dos funcionários eram compatíveis com aquele ambiente que eles socializavam, então não tinham zelo pela segurança, qualidade e muito menos pela limpeza do local, após terminarem a “reforma”, realizada com interação e participação de todos, uns mais motivados e outros colaborativos, mas segundo David era geral a satisfação no rosto de cada um deles, estabelecia-se um ambiente de inclusão, sentiam desejo em fazer parte daquilo, mas e agora???, era momento de fortalecer a auto estima, então levou todo grupo para o outro lado da rua, pedindo que olhassem o realizado e perguntou o que eles achavam da área agora, em meio a risos, elogios e comentários de admiração pela transformação, interrompeu e disse “realmente ficou linda, mas se ficarmos aqui, deste lado da rua, o que acham que vai acontecer?, nada”, ele mesmo respondeu e continuou “e sabem porquê?, porque

quem faz acontecer está deste lado da rua, por mais bonito que esteja são apenas estruturas, metais e máquinas e sem as pessoas nada acontece, então vamos ter a consciência que quem faz os resultados somos nós e depende de acreditarmos que seremos melhores”, sentiu naquele momento a confiança necessária para ir para uma nova fase.

David sabia que não conseguiria estabelecer controles e melhorar o desempenho do grupo se eles não aceitassem, então precisava que aquelas 60 pessoas, 100% de homens, ajudassem estabelecer parâmetros dos controles e concordassem que seria o melhor para a equipe, mesmo não sendo o mais confortável individualmente, percebia que a tarefa não seria fácil, pois apesar de entenderem que estarem juntos iria trazer melhores resultados, estava entrando numa cultura formada ao longo do tempo naquela equipe, vaidades e orgulhos eram fortes entre eles e realmente não foi fácil, discutiram muito em grandes grupos, depois seccionados em grupos menores, David teve que impor em alguns momentos, mas foram definidos regras, valores e objetivos que concordaram que deveriam fazer parte se quisessem ser uma equipe forte e de referência dentro da empresa, esta era a missão entre eles.

Estabelecer metas, objetivos e fazerem concordar foram tarefas difíceis, mas nada se compara quando tiveram que aplicar e buscar o desempenho para chegar nestes resultados, a vaidade e o orgulho a floraram de vez, as intrigas e os objetivos individuais se conflitavam e mais uma vez desafiavam as metas, por várias vezes David relata que teve que tratar no grupo geral, pequenos grupos e individualmente assuntos que os faziam perder o foco, também teve que desligar alguns e contratar outros para fortalecer o ambiente, mas foi vital para o desenvolvimento e crescimento da equipe, quando eles perceberam que tudo aquilo era real e que faziam parte do processo como um dos elos mais forte e importante foi fácil chegar as metas, o “stress” era mínimo e os problemas eram resolvidos por eles mesmos, a equipe de David foi referência dentro da empresa como equipe auto gerenciável, desta equipe saíram vários talentos para outros cargos da empresa, inclusive de liderança, por 5 anos seguidos foi a equipe mais representativa na pesquisa de clima da corporação, trazendo os melhores resultados e maior quantidade de comentários positivos e de oportunidades, identificando um grau de maturidade alto, este momento da equipe foi estabelecido como família Pintura que ficou na história de sucesso dentro da empresa.

Após esta passagem, David foi promovido para supervisor de fabricação e montagem, dentro da mesma empresa, porém ele destaca com culturas totalmente diferentes, para sintetizar conta que não conseguia realizar a mesma reunião para ambos os grupos, pessoas com planos e expectativas diferentes, tinham uma visão distintas da empresa com atmosferas diferentes, a formação acadêmica, faixa etária e ambiente favorecia esta disparidade, mas que não fazia nenhum bem para os resultados da empresa, não compreendiam que o objetivo final era único, desfavorecendo a interação e participação, dando espaço para desconfiança e omissão, ficara claro que David tinha que reestabelecer um ambiente de confiança para as pessoas interagirem, para isso elas tinham que acreditar que faziam parte do negócio e que suas atividades eram essenciais para o objetivo final e deveriam se orgulhar por fazer parte do sucesso da empresa, foi gradativo e mais moroso que a experiência anterior, pois a equipe da fabricação contava com pessoas de muito tempo de casa que se aculturaram na visão mecanicista e na zona de conforto da metáfora de que “manda quem pode e obedece que tem juízo”, comportamentos com este conceito eram constantes e para fazer a mudança foram necessário muito conceito CHAVE (conhecimento, habilidade, atitude, valores e conhecimento do ambiente) e persuasão por parte do David, como na primeira experiência foram necessários desligamentos e novas contratações para oxigenar o ambiente, adequar a realidade da empresa e alavancar o potencial das equipes, ele confessa que não conseguiu o mesmo pico dos resultados de clima da fase anterior, mas fora uma marca expressiva e que ainda não havia sido alcançada por equipes daquelas atividades, além de resultados expressivos em qualidade e produtividade, sem dúvida, comenta David que foi uma experiência novamente desafiadora e diferente, mas com resultado surpreendente.

Nessa mesma época, David foi convidado para ser presidente da agremiação dos funcionários da empresa, uma entidade autônoma que movimentava uma receita anual de R\$1000.000,00, com 35 funcionários, 16 diretores e 2300 associados, ele conta que levou toda “bagagem” que havia adquirido nas experiências como gestão e mais uma vez sua formação acadêmica em Educação Física fez a diferença, foram 4 anos neste trabalho voluntário paralelo com a supervisão dentro da fábrica, mas ele enfatiza que gosta muito de falar desta rica experiência, pois algo peculiar tinha neste

trabalho, na fábrica a necessidade e o respeito com o trabalho favoreciam a disciplina e a aceitação das pessoas sob sua liderança, na agremiação os associados pagavam e estavam em sua hora de lazer e exigiam serem tratados como donos do espaço, não importava as dificuldades, eles estavam em seus momentos de descontração e alegria e o que não queriam ver ou enfrentar eram problemas ou mau humor, os diretores também eram voluntários e passar por este estresse não parecia algo coerente ou viável para eles, pois também pereciam de momentos de lazer e paz depois de ter cumprido com suas obrigações no trabalho, administrar estes egos e fazer disso um espaço de harmonia era um desafio maior que administrar folha de pagamento ou funcionários descontentes, novamente o segredo foi a interação, os diretores presentes entre os associados fazendo uso das dependências evidenciava que eles sabiam e se importavam com problemas do patrimônio, também podiam discutir diretamente com os associados melhorias e compartilhar as dificuldades que algumas ações representavam, isso trouxe empatia necessária para a interação requerida, foram anos de sucesso com crescimento e manutenção de associados mesmo em forte tempos de crise.

Evidente que bons resultados e gestão de sucesso reservam dúvidas e novos desafios, quando a empresa resolveu expandir suas atividades no Paraná o nome de David foi sugerido, ele acredita que três pontos importantes da sua experiência lhe trouxeram para fábrica de Campo Largo no Paraná, primeiro por ter trabalhado exatamente com os modelos de máquinas e atividades que seriam o “core business” nesta nova planta, outro por ter no currículo vários casos de sucesso na liderança de equipe dentro da empresa e talvez o mais importante por sua paixão pela empresa, ele se diz um “sangue amarelo”, nome que se dá aos funcionários apaixonados pela empresa, por outro lado, pessoalmente seria um grande desafio, pois apesar da gestão ser, por si só, um motivador natural na sua carreira, sabia que teria muito a aprender com a cultura da região e possivelmente a mudança seria mais consigo do que realizar mudanças na equipe, isto parecia inspirador.

O objetivo era formar uma nova fábrica de baixo custo com pessoas da região, continuando ser referência em segurança, qualidade, dentro de um ambiente favorável à inclusão e o bom relacionamento, no entanto avalia que a estratégia inicial não foi muito feliz, acreditando que para ter um fluxo de operações com resposta

rápida precisaria de pessoas qualificadas e com experiência em operações similares o que iriam executar, foi em busca deste perfil no mercado e a região oferecia esta mão de obra, no entanto junto com esta experiência vieram vícios reativos adquiridos da cultura política das grandes empresas da região movida pela forte participação do sindicato na vida dos trabalhadores.

David percebeu que este objetivo na realidade seria um enorme desafio, quando reuniu o primeiro grupo de trabalho contratados pela empresa, em certo momento da conversa, que já carregava um ambiente hostil, um dos novos funcionários provocou, “olha aqui no Paraná não tem este negócio de sangue amarelo não, meu sangue é vermelho e continuará vermelho, na realidade eu visto a camisa da empresa, mas até ver que ela aposta em mim, caso contrário eu tiro esta camisa e coloco outra sem pensar”, frente a este cenário, ficou claro que a inclusão seria muita mais dele no grupo do que o grupo na cultura da empresa, desta forma planejou nova estratégia.

Ele precisava de espaço no grupo para depois ter a confiança e o respeito necessário para iniciar o trabalho, aplicar as regras da empresa da mesma forma como era no estado de São Paulo seria suicídio e ali estava David, sabendo disso, mas também sofrendo a pressão tradicionalista da empresa, as pessoas reclamavam de tudo e isso ficou pior quando a empresa decidiu pela representatividade sindical local contrariando a maioria, pois eram adeptos ao sindicato tradicional de Curitiba que tinham histórico de conseguir sempre, mesmo que para isso usassem a força.

Primeiramente teve que se posicionar sobre as forças sindicais e deixar claro que era adepto, inclusive era sócio, disse que o sindicato era parceiro da empresa, pois avaliavam as necessidades dos funcionários e a empresa queria muito isso, porque acreditava que o engajamento fazem funcionários mais eficazes, claro que ele precisava muito mais que este discurso, foi então que se mostrou alheio das discussões, defendia a empresa de forma sutil e apoiava as situações que faziam sentido por parte dos funcionários, em alguns casos até entrevistou junto à administração em defesa de membros de sua equipe, isso foi aos poucos dando espaço e pode então trabalhar a equipe em função dos objetivos.

O grupo era muito intrigante, conta David, pois sentia uma forte participação deles para com os resultados, mostravam-se comprometidos e engajados com a produtividade e aprendizagem no trabalho, mas ao mesmo tempo eram muito vulneráveis quando entrava em questão pautas de reivindicações sindicais, era forte a “radio peão” e percebia que algumas vezes ela sobrepunha a gestão, infelizmente não teve jeito, em certo momento ele teve que convencer a administração em mudar a estratégia, já havia usado a mesma estratégia no passado com sucesso e tinha tudo para repetir o sucesso novamente, David solicitou a contratação de pessoas da cidade, mesmo com pouca ou sem experiência, tinha todo suporte para fazê-los desenvolver dentro da empresa e possivelmente trabalhar perto de casa, em sua terra natal, iriam deixá-los mais receptivos a empatia com a empresa, coisa que estava longe de acontecer com aquele grupo naquele momento.

David comemora que esta ação virou o jogo, pois pessoas que só reclamavam foram saindo gradativamente da empresa e em contra partida outras altamente motivadas pela oportunidade ingressavam, agora era manter e principalmente fortalecer esta motivação, a mescla em ficar com pessoas experientes positivas e contratar pessoas motivadas com pouca ou sem experiência foi a fórmula do sucesso, colocar metas e estabelecer regras daí em diante se tornou mais tranquilo, o único ponto que diferente de São Paulo, no Paraná eles querem participar das decisões e questionam sobre elas, desde então tomam decisões juntos e quando preciso impor é a forma sutil, usando o diálogo e que faça sentido para a maioria do grupo, enfatiza David, estas ações ajudaram ao desafio do ano em produtividade, onde a empresa contratou um alto volume de funcionários para atender a demanda de produção, porém não houve “stress” e teve um resultado de grande sucesso.

Davi explica que é um público diferente em suas necessidades, mais exigente e pouco altruísta, mas engana-se pensar que não se preocupam com elogios e reconhecimentos, comemorar aniversários, agradecer o desempenho do grupo e individual, fazer reuniões motivacionais fizeram necessários no planejamento, eles são movidos por desafios e reconhecimento, muitas vezes ainda reclamam, porém se fizer sentido eles abraçam a causa e jogam juntos, comemora David que já começam a surgir os primeiros “sanguês amarelos” e cada vez está mais difícil pessoas não participativas ou não engajadas se sentirem bem dentro da equipe.

David afirma que o fator fundamental que para este trabalho desse certo foi o “feedback”, as pessoas sentem falta e exigem com frequência, caso contrário o desempenho diminui, aprende-se muito com isso, segundo ele teve vários treinamentos da forma adequada em como fornecer um “feedback” e isso fez o grupo crescer e engajar, identificado na pesquisa corporativa com resultado de 90% de engajamento e identificando que encontrou novamente o caminho do sucesso em sua liderança.

4

Ações da gestão em relação à equipe no decorrer do ano de 2014

David entrou o ano de 2014 com uma equipe madura e competitiva, os objetivos estavam cada vez menos desafiadores, pois existiam congruência entre os valores individuais e da equipe com a missão e valores da empresa, como uma equipe de alta performance, os funcionários participavam de forma interativa favorecendo os bons resultados, em paralelo a liderança fornecia “feedbacks” frequentes, avaliações eram realizadas de forma programada deixando todos cientes de como estavam e onde poderiam chegar, esta harmonia fez com que os resultados do primeiro semestre superassem as expectativas e a equipe caminhava forte em seu desenvolvimento.

Próximo ao final do primeiro semestre uma forte crise se instalou e com ela necessidade de reformulações e decisões que trariam novos caminhos ao segundo semestre para a estratégia da empresa, como pela visão do mercado favorecia uma recuperação no início do próximo ano, todo planejamento se voltou para algumas demissões, mas com grandes ações para retenção de funcionários para a retomada, momentos de crise são importantes para qualquer organização, pois a empresa que aprende a se planejar e trabalhar nesta época sempre estará preparada para a retomada e será mais ágil em seu reestabelecimento e resposta ao mercado.

Com a chegada da crise, decisões súbitas necessitaram ser tomadas, considerando os bons resultados e a maturidade da equipe de David, entendeu-se que seria a mais contributiva ao plano de austeridade, dentro das etapas do planejamento foram cedidos seus líderes para treinamentos em programas de retenção de pessoas e a equipe que outrora contava com 100 funcionários subdivididos em 4 equipes comandadas cada uma por um líder, passou a contar com 84 funcionários divididos por 2 líderes, aumentando significativamente a quantidade de funcionários por líder, porém mantendo as mesmas responsabilidades administrativas dentro de uma área física duplicada.

Confortáveis com o desempenho maduro da equipe, na concepção da liderança, estas mudanças seriam administráveis e a equipe teria toda estrutura para trabalhos auto gerenciáveis partindo do que tinha sido construído até aquele momento, mas para manter os resultados na nova estrutura algumas premissas da liderança foram naturalmente reduzidas e até ignoradas, como exemplo os “feedbacks” não obedeciam a mesma qualidade e frequência, algumas percepções e sensibilidades sobre as pessoas foram negligenciadas, diminuíram-se o “job rotation” para focar a entrega e qualidade do produto, estas ações julgadas necessárias foram indigestas as pessoas e a mesma equipe de 2013 desenvolvida e fortalecida que trouxeram bons resultados na pesquisa de clima da empresa, em 2014 colocou dentro da mesma pesquisa toda insatisfação pela falta de suporte e acompanhamento, se mostraram carentes e indignadas pela quebra do “feedback” e sensibilidade sobre seu desenvolvimento.

Destaca David que realmente a falta de sensibilidade por parte da liderança em acreditar que o grupo estaria maduro a ponto em ser auto gerenciável e entender a mudança no acompanhamento e suporte do líder foi o grande revés dos bons resultados, subestimou-se a presença e a ação da liderança na essência da sinergia que provocava na equipe e por sua vez, a equipe vulnerável pela falta de apoio e suporte foi desestruturando e formando um novo abismo no relacionamento e na confiança pela transparência afirmada pela empresa, ficou claro que quando se reduz ou não pratica as ferramentas básicas de gestão como comunicação transparente, diálogo, “feedback”, acompanhamento e interatividade, abrem espaços para dúvidas,

desconfortos, desconfianças, improdutividade, parcialidades, deixando vulnerável a equipe para maus pensamentos e ações que desmotivam.

As ferramentas, o líder e o conhecimento sobre as ferramentas existiam, no entanto as estratégias atropeladas pela necessidade sazonal devido à crise com decisões súbitas fizeram que fossem ignoradas e isso foi fatal para o relacionamento entre a liderança e a equipe, David lamenta que uma equipe estruturada e segura, tornou-se um grupo desorientando e novamente necessitando reformulações, para ele transformar este grupo naquela equipe inspirada e interativa foram necessários desligamentos, só que agora a dor era maior, pois ficava claro que falhas na estratégia da liderança proporcionaram esta nova etapa de decisões, apesar de serem funcionários potenciais e visto em outros momentos como promissores se mostraram inconsistentes e despreparados para novos horizontes dentro da empresa.

A reformulação não apenas reconstituiu o auto estima da equipe, mas trouxe consistência no relacionamento entre a equipe e a liderança, pois novamente reestabeleceu a confiança e credibilidade na comunicação e ações vindas da administração, as pessoas que ficaram na empresa sentiram-se competentes e importantes para empresa e na visão de seus líderes, no entanto David não poderia novamente se enganar acreditando que só estas ações seriam suficientes para sustentar o ego das pessoas sem uma estratégia de manutenção, necessitava um forte planejamento de “feedback”, desenvolvimento e comunicação transparente, para isso desenvolveu ferramentas que favoreceram este relacionamento e a confiança da equipe, como canais de comunicação individuais, com pequenos e grandes grupos, dinâmicas, vídeos e assuntos relacionados as metas da empresa, trazidos e abordados pelos membros da equipe nas reuniões diárias fortaleceram o trabalho em equipe, a interatividade entre as pessoas e a empatia com as necessidades da empresa.

Retomou o “job rotation” colocando regras claras, no entanto com a participação e decisão de todos, um dia da semana foi dedicado a um encontro chamado “bate papo com a liderança”, onde ele sentava em reunião formal com algumas pessoas de sua equipe escolhidas aleatoriamente, nesta oportunidade deixava claro que qualquer assunto poderia ser abordado e incentivava perguntas ousadas e polêmicas para que realmente pudesse entender uma possível “dor” dentro da equipe e através das

próprias opiniões das pessoas criava planos de ações para trabalhar os pontos levantados, também inovou com o dia fora da caixa onde trabalhava com a equipe dinâmicas que mostravam ludicamente temas como trabalho em equipe, integridade poder de decisão, empatia etc., valores da empresa e que precisavam fazer a congruência com os valores pessoais, isso forneceu a consistência necessária para a confiança aos valores e missão da empresa.

David comenta que o relacionamento fica mais leve e agradável, as pessoas se expressam melhor, sem medo de retaliação, questionam e exigem com mais clareza, usam do diálogo e da empatia trabalhadas nos encontros com a gestão como caminhos para suas reivindicações, sugestões e reclamações, porém com a maturidade necessária para o crescimento e desenvolvimento individual, da equipe e da empresa.

5

O comportamento da equipe com as ações levando em consideração a cultura organizacional

A equipe de David teve um comportamento inusitado, pois correspondia as metas operacionais da empresa e parecia se comportar conforme o planejamento da liderança, isso fez com que ficasse mais difícil em perceber a insatisfação que se instalava, pequenas fontes de lideranças se espalhavam entre os funcionários desunindo o grupo, pessoas em blocos se questionavam entre si e criavam um ambiente hostil e cheio de dúvidas, onde a presença e comunicação do líder começava a se tornar uma referência negativa que ajudava a fortalecer a insatisfação entre os distintos grupos.

Apesar que sempre é esperado maturidade e compreensão das pessoas nestes momentos, na prática não é bem assim, na opinião do David foi um processo natural de defesa dos funcionários pela ausência da liderança, foi dado espaço e surgiram novos líderes, as pessoas necessitam de líderes e muitas vezes não disseminam se

são do bem ou do mal, pois são pessoas que norteiam e auxiliam em decisões e de alguma forma fortalecem um propósito que adotamos como meta.

Esta situação se agravou devido a incongruência das pessoas nos valores da empresa, neste momento a missão e visão da empresa começam a não fazer sentido aos funcionários e os valores foram questionados, mensagens como “comunicação transparente”, “o funcionário é o bem maior”, “segurança em primeiro lugar” se tornam jargões que criaram a ira da insatisfação e não foram mais compreendidos como ferramentas essenciais de gestão dentro da empresa.

David comenta que a empresa de americana, apesar de muito tempo no Brasil, com sede estabelecida no estado de São Paulo, teve muito trabalho de adaptação no Paraná, pois o que já era uma realidade, passou a ser dúvida, o que era consistente, se tornou vulnerável, para os funcionários no estado de São Paulo se estabelecia o orgulho e satisfação em pertencer a empresa por ficar claro o sucesso dela no mercado e sua preocupação com o funcionário e sua família, a cultura organizacional da empresa devido ao decorrer do tempo criou sinergia com a cidade e com a cultura de seus funcionários, existia congruência entre os valores dos funcionários e a empresa e empatia pela missão, porém no estado do Paraná isso era uma incógnita, pois perspectivas geradas por empresas anteriores deixavam muitas dúvidas dificultando a empatia das pessoas pelas iniciativas e comunicação da empresa, a relação dos funcionários era totalmente chefe e não conseguiam dar espaço ao líder, participar e interagir com a liderança era algo novo e qualquer desvio de comportamento da gestão como aconteceu causaria desconforto e desconfiança, reestabelecer congruência com os valores e missão da empresa se tornava difícil ao ego ferido dos funcionários que se comportava de forma hostil e céticos com os benefícios e oportunidades que a empresa e a liderança oferecia.

David comemora que, apesar da reconstrução ser aos poucos e vencida diariamente, as ações reestabelecia a confiança e a credibilidade, a preocupação com o ativo demonstrada naturalmente e inserida no DNA da empresa, a transparência na comunicação e o respeito aos valores foram trabalhados e praticados de forma que fizesse sentido aos funcionários da empresa.

6

Como estas ações poderiam trazer diferentes e melhores resultados

Ficou evidente ao David que a omissão e quebra de premissas da liderança que se dedicaram aos resultados operacionais acreditando que as pessoas cobririam lacunas deixadas na gestão pelo grau de maturidade, foram os responsáveis pelos resultados e perdas dentro da gestão no decorrer de 2014.

A equipe realmente estava com bom nível de maturidade, no entanto tinha muito a ser explorado com a manutenção do plano de desenvolvimento, líderes com “span” apropriados realizando “feedbacks” constantes e com qualidade, “job rotation” com segurança e frequência planejada, comunicação transparente e percepções claras de carreira tornaria a equipe mais interativa e disposta a ajudar o crescimento da empresa, a confiabilidade e credibilidade seriam fortes e não haveria preocupação com a empregabilidade e sim em demonstrar as características e possibilidades em ser útil para a empresa e preparados para novos desafios.

As ações despertariam maior empatia e engajamento dos funcionários com os valores e missão da empresa e certamente haveria congruência com seus valores pessoais, alavancando a satisfação e favorecendo a participação e interatividade que se traduziriam em ideias, sugestões e solução de problemas, o ambiente seria agradável trazendo harmonia e um forte trabalho em equipe tornando altamente competitivo.

7. CONCLUSÕES

Organizações que aprendem, desenvolvendo líderes, praticando gestão de conhecimento são os caminhos das empresas de sucesso e que desejam continuar competindo no mercado, pessoas engajadas se interagem e participam mais trazendo bons resultados e poder competitivo para empresa.

Possivelmente seja assim que me sinto, pois é difícil descrever a satisfação e o encontro comigo mesmo que este curso me proporcionou, esperava sim algo mágico, mas não esperava agregar tanto a minha vida profissional e pessoal, o "network" é algo inestimável, que as empresas devem colocar como estratégias aos seus líderes. Como aprendemos com a troca, como aprendemos com os jovens, como aprendemos ensinando, como aprendemos..., foi encantador me deparar com professores, mestres, doutores e como é incrível a humildade mesmo com tanto conhecimento e capacidade, levo um capital sem perdas que é o conhecimento, mas o mais importante levo sabedoria que tenho o dever de repassar, que bom poder entender que nunca é tarde para começar e que sempre é importante mudar.

O TCC não foi descrito com a pretensão em ser premiado, talvez nem esteja totalmente nos padrões esperados aos níveis FGV, mas que prazer em escrevê-lo, que sensação inspiradora em saber que tive esta oportunidade.

Obrigado professores, amigos de curso, funcionários da FGV e a empresa em que trabalho, oportunidades como esta não se encontra ao acaso.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Marília Perilo <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-conceito-de-gestao-do-conhecimento/32153/>

Collins, James C. e Porras, Jerry I. Feitas para Durar, 9ª edição da editora Rocco;

RABELO, Luciano D. Por que 70% dos modelos de Gestão do Conhecimento fracassam? FGV Online: 2013;

VIOLÍN, Fabio L. Endomarketing. Disponível em: <www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Endomarketing.htm>. Acesso em: 16 set. 2013.

Drucker, Peter, Frases inspiradoras. Disponível em: <www.gestaodoconhecimento.blogs.com>. Acesso em: 9 jun. 2009.

Senge, Peter Frases e pensamentos de Peter Senge Disponível em: <www.frasespararefletir.com.br>.

Conceitos da mentoria, curso on line, módulos 2, unidade 1: origens e conceitos;

Site: Golfinho “O portal da PNL no Brasil”, trecho do livro J.O'Connor/J.Seymour, introdução da programação neurolinguística, 1998;

MORAES, Clair Vieira de. A diversidade nas organizações e o indivíduo, Disponível: <http://www.guiarh.com.br/PAGINA22T.html>;

SENGE, Peter M. A quinta disciplina. São Paulo: Editora Best Seller, 1990;

TEIXEIRA, E. P. G. Peter Ducker e as tendências da administração no século XXI. *Fabavi em Revista*, Vila Velha, v. 1, n. 1, jul./dez. 2001;

“A quinta disciplina de Georges Ayoub Riche e Ricardo Monte Alto (CADERNOS DISCENTES COPPEAD, 36 Rio de Janeiro, n. 9, p. 36-55, 2001).

Site: Planeta sustentável, artigo A nova competência, “De que adianta competir sem sustentabilidade, competir sem ética e conquistar sem moral? Eugenio Mussak – Revista você S/A – 09/2009