



MARCOS PAULO DIAS

**PROPOR COMO O COACHING PODERÁ INTERFERIR NO
DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES QUE VISAM ATUAR EM
EQUIPES AUTODIRIGIDAS EM UMA EMPRESA DO RAMO
ALIMENTÍCIO NA REGIÃO DE CURITIBA-PR**

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

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Propor como o *coaching* poderá interferir no desenvolvimento de líderes que visam atuar em equipes autogeridas na empresa do ramo alimentício na região de Curitiba-PR**, elaborado por Marcos Paulo Dias 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 Ingredion Brasil, Ingredientes Industriais Ltda, representada neste documento pelo Sr. Sérgio Machado de Oliveira, Gerente da Fábrica, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Propor como o *coaching* poderá interferir no desenvolvimento de líderes que visam atuar em equipes autogeridas na empresa do ramo alimentício na empresa do ramo alimentício da região de Curitiba-PR, realizados pelo aluno Marcos Paulo Dias, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Balsa Nova/PR, 12/01/2017.

Sérgio Machado de Oliveira

Gerente de Fábrica

Ingredion Brasil, Ingredientes Ind. Ltda.

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Marcos Paulo Dias, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG4-Curitiba (1/2014), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 03/10/2014 a 12/11/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado como Propor como o *coaching* poderá interferir no desenvolvimento de líderes que visam atuar em equipes autogeridas na empresa do ramo alimentício da região de Curitiba-PR, é autêntico e original.

Curitiba/PR, 12/01/2017.

Marcos Paulo Dias

Este trabalho é dedicado aos profissionais que atuam como líderes que visam potencializar a utilização dos recursos humanos disponíveis, priorizando o trabalho em equipe, e considerando o colaborador como sendo o maior valor da organização.

“Há uma diferença entre ser um líder e ser um chefe. Os dois são baseados em autoridade. Um chefe demanda obediência cega; um líder conquista sua autoridade por meio da compreensão e confiança”.

Klaus Balkenhol

AGRADECIMENTOS

Realizações e atingimentos de metas e/ou de objetivos partem de desejos de se desenvolver e obter novos conhecimentos, claro que geralmente por influência de alguma pessoa. Deste modo, é natural que haja o agradecimento às pessoas que participaram desta experiência, mesmo que com menos intensidade.

Em primeiro lugar agradeço à Michelli Dias, pelo incentivo e entusiasmo constante que sempre esteve presente, mostrando a importância em adquirir novos conhecimentos para contribuir com o desenvolvimento pessoal e profissional.

Agradeço meus pais, que mesmo estando distantes, sentem muito orgulho das minhas conquistas, e torcem sempre pela minha evolução como pessoa e profissional.

Ao meu superior Sérgio, que sempre se manteve interessado nas atividades do MBA, e se antecipando em me auxiliar no que fosse necessário.

Aos meus familiares, em especial ao Dejanir Gnann e Renata Ferreira, que mesmo estando distantes, sempre estiveram interessados e empolgados com as novas técnicas que sempre dialogávamos, buscando analogias no âmbito familiar e social.

A minha colega de trabalho Letícia Stroparo, pelo auxílio incondicional em auxiliar nas atividades relacionadas com as pesquisas e elaboração do TCC.

Aos profissionais que fizeram parte do dia a dia na instituição de ensino, fortificando, acrescentando e agregando conhecimentos e pontos de vista diferenciado, porém, com muito entusiasmo e satisfação, principalmente o Lucas Ávila, Augusto Heck e Hugo Urso.

Aos professores que contribuíram para que tivéssemos um agradável curso, especialmente ao Gianfranco Muncinelli pelo auxílio incondicional na elaboração do TCC, tornando o trabalho objetivo e de fácil entendimento, e o mais importante, propiciando uma condição favorável para que o TCC fosse aplicado em algo que de fato utilizaremos para toda a vida, seja onde estivermos.

RESUMO

No atual mundo globalizado, as organizações necessitam se adaptar ao mercado, de modo a serem sustentáveis e conseqüentemente gerar valor aos acionistas. Contudo, esse trabalho tem como objetivo principal descrever práticas para o desenvolvimento dos líderes, de modo a torná-los interdependentes e aptos a atuar em equipes autogeridas. Para o desenvolvimento da liderança, há necessidade de recurso, investimento e tempo, pois devido a extrema subjetividade do tema, se faz necessário definir ferramentas de suporte, grupo de profissionais envolvidos no estudo e as atividades que necessitam promover melhoria. Assim, foi utilizada uma pesquisa qualitativa com uma equipe de 10 líderes aplicando ferramentas de *coaching*, com objetivo de identificar os *gaps* no grupo avaliado. O trabalho também tem como propósito detalhar as práticas aplicadas, detalhando as particularidades para a execução, e propiciar condições para serem utilizadas no desenvolvimento de outros profissionais de outras áreas/empresas. Teorias conceituadas sobre; *coaching*, equipes e liderança, foram utilizadas para suportar o trabalho, possibilitando correlacionar com o dia a dia da equipe durante as atividades. Deste modo, pode-se concluir que através do trabalho executado, utilizando as práticas definidas para as atividades, quando os profissionais passam por seções de aconselhamento sendo monitorados por período determinado, passam a adquirir papel mais consciente das atribuições, mais motivados e mais responsáveis para atuarem em qualquer situação que lhes forem atribuídas. Para tanto, se faz necessário o entendimento do gestor para ponderar os benefícios obtidos, frente aos reconhecimentos concedidos aos profissionais como forma de retribuição do trabalho realizado.

Palavras Chave: *Coaching*. Equipes. Liderança. Organização.

ABSTRACT

In the current globalized world, organizations need to adapt for market in order to be sustainable and thus generate shareholder value. However, this work has as main objective to describe practices for the development of leaders, in order to make them interdependent and able to act in self-directed teams. For the development of leadership, resource is required, investment and time, due to the subjectivity of this subject, it is necessary define support tools, the group of professionals involved in the study, and activities that need to promote improvements. Thus, it was used a qualitative research with a team of 10 leaders applying coaching tools, aiming to identify the gaps in the group evaluated. The work also has purpose details to apply the practices, detailing the particularities to execution, and provide conditions to be used for development of other professionals from other areas / companies. Conceptualized theories about; coaching, teams and leadership were used to support the work, making it possible to correlate with the daily team during an activity. Thus, it can be concluded that through the work performed, using the practices defined for the activities, when the professionals go through sections of monitoring counseling for a defined period, begin to acquire a role more conscious of the attributions, more motivated and more responsible to act in any situation that is attributed. For this, it is necessary to make the manager's understanding to consider the benefits obtained, as well as to recognize the knowledge given to the professionals as a form of retribution for the work performed.

Key Words: Coaching. Team. Leadership. Organization

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| FIGURA 1 – ORGANOGRAMA FUNCIONAL | 18 |
| FIGURA 2 – LIVROS DISPONÍVEIS NA EMPRESA PARA LEITURA..... | 23 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| GRÁFICO 1 – ACOMPANHAMENTO PRODUTOS EM STATUS “BLOQUEADO” | 29 |
| GRÁFICO 2 – ACOMPANHAMENTO FIRST PASS COMPLIANCE | 30 |
| GRÁFICO 3 – CONTROLE DE PRODUTO EM ESTOQUE SEM MOVIMENTAÇÃO | 31 |
| GRÁFICO 4 – EVOLUÇÃO RECLAMAÇÕES DE CLIENTES | 32 |
| GRÁFICO 5 – DEMONSTRATIVO DO NÚMERO DE RECONHECIMENTO CONCEDIDO POR MÊS | 405 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----|
| 1. INTRODUÇÃO | 10 |
| 2. CONCEITOS APRENDIDOS NO MBA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES QUE CONTRIBUÍRAM PARA A REALIZAÇÃO DA ATIVIDADE E COMO ELE SERÁ APLICADO NA EMPRESA ESTUDADA..... | 11 |
| 3. APLICAÇÃO DAS PRÁTICAS..... | 17 |
| 4. RESULTADO DAS PRÁTICAS APLICADAS NA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO DA REGIÃO DE CURITIBA-PR | 28 |
| 5. CONCLUSÕES | 36 |
| 6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS | 408 |
| 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 409 |

1. INTRODUÇÃO

No atual cenário globalizado, as organizações buscam alcançar a sustentabilidade nos respectivos negócios, tendo processos eficientes, obtidos através de profissionais que possuem perfil para trabalho em equipe, de modo a extrair o máximo das operações.

Basicamente, diante do cenário competitivo e globalizado a que as organizações estão expostas continuamente, com economia sem previsibilidade a curto prazo; interferências das variações do câmbio; incertezas políticas com possíveis consequências preocupantes, influenciando o mercado interno e tendo que buscar o equilíbrio das operações da organização para gerar valor aos acionistas, precisa-se ter conhecimento sobre a atuação das lideranças, de modo a extrair o máximo de cada profissional para o bem da organização

O objetivo principal deste trabalho de conclusão de curso é propor ações, buscando avaliar a interferência do *coaching* no desenvolvimento de líderes, visando atuar em equipes autogeridas na empresa do ramo alimentício na região de Curitiba-PR. Contudo, serão apresentados nos capítulos a seguir as fases definidas e os significativos resultados alcançados.

Na sequência da introdução, no primeiro capítulo, relatar as principais disciplinas aprendidas no MBA, que auxiliaram significativamente na obtenção dos resultados alcançados, com suporte teórico de renomados autores relacionados na referência bibliográfica.

No segundo capítulo, detalhar o trabalho considerando as etapas necessárias para a realização do processo, as atividades que o gestor definirá como primordial para aplicar o trabalho, exemplificando o estado atual de cada condição e determinando o estado desejado com metas e prazos definidos. Neste capítulo também será feito um paralelo com as referências bibliográficas levando em consideração o que se pretende obter com cada profissional que participará do trabalho.

No terceiro capítulo apresentar os resultados obtidos na empresa do ramo alimentício da região de Curitiba-PR, exemplificando o desenvolvimento obtido pelos membros da equipe, os benefícios alcançados ao longo do trabalho e o sentimento de realização dos profissionais envolvidos.

E Por fim, no quarto capítulo abordar as conclusões sobre o tema desenvolvido, avaliando a aplicabilidade e continuidade das atividades realizadas e acompanhadas neste processo.

2. CONCEITOS APRENDIDOS NO MBA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES QUE CONTRIBUÍRAM PARA A REALIZAÇÃO DA ATIVIDADE E COMO ELE SERÁ APLICADO NA EMPRESA ESTUDADA.

A fim de alicerçar a argumentação proposta neste trabalho de conclusão de curso, o referencial teórico realizado tem objetivo de embasamento técnico para as práticas envolvidas no trabalho. Contudo, este capítulo tem como propósito descrever vários conceitos aprendidos no MBA de Desenvolvimento Humano de Gestores, cujo conhecimentos adquiridos foram utilizados no trabalho realizado com a equipe de liderança na empresa do ramo alimentício da região de Curitiba-PR. Também será exposto o referencial bibliográfico, que reforçaram as práticas aplicadas no trabalho.

Os conceitos utilizados que fundamentaram a atividade, e que serão aprofundados no decorrer do trabalho são as práticas de *coaching*, liderança e equipes. Outros conceitos serão abordados no decorrer dos próximos capítulos, como exemplo os pressupostos da PNL (Programação NeuroLinguística) e *feedback*.

Para Marques e Carli (2012), *coaching* possui o objetivo de desenvolver novas habilidades, atingir metas e solucionar problemas, e também definido como uma metodologia que auxilia no desenvolvimento de competências comportamentais, aprendizagem, voltada à conquista e obtenção de resultados planejados e uma forma de desenvolver as competências psicológicas e emocionais do *coachs*, para uma melhor compreensão, pode-se comparar a relação de sucesso entre um técnico desportivo com seus atletas.

Apesar de não participar diretamente no jogo, o técnico desportivo atua como um padrinho, compartilhando suas experiências para o desenvolvimento e desempenho dos atletas. Por outro lado, o *coach* contribui para o amadurecimento emocional e aprendizado, definição de tarefas, planejamento, tomada de decisão, e novas técnicas e estratégias para superar os obstáculos (Marques e Carli, 2012).

Segundo Oliveira (2015), o *coaching* é a prática que une consultoria e aconselhamento em apenas uma metodologia, usualmente confidencial entre o consultor e o treinado, visando o

desenvolvimento pessoal, e principalmente com foco profissional, com resultados previamente combinados e pré-definidos.

Partindo do princípio que o foco da atividade de *coaching* é o aconselhamento, mas sustentado pela mentoria e liderança do treinador, na maioria das vezes sendo esse o superior hierárquico. Para que estejam sempre se desenvolvendo para alcançar o objetivo, deve-se haver nível de liderança suficiente para que os papéis sejam mantidos entre o *coach* e o *coaches*. Em determinadas situações onde o *coachs* não seja o líder hierárquico, deve ser considerado auxílio por *coachs* internos da empresa (OLIVEIRA 2015).

Para Krausz (2007), *coaching* é uma forma de provocação construtiva, estimulando a aprendizagem contínua e desafiando as pessoas e os grupos, de modo a transformarem para refletirem sobre seus valores, a visão de mundo do indivíduo, crenças, agregando novas habilidades e ampliando sua prontidão e presteza para agir com coerência e eficácia.

Hudson (1999) reforça o entendimento de *coaching* de Araujo (1999), estabelecendo raciocínios congêneres, onde a ferramenta não deve ser definida como dar conselhos, resolver problemas e consertar coisas, mas sim estabelecer uma ligação vital, por tempo determinado, estimulando para que se encontre as habilidades necessárias afim de alcançar no futuro próximo mudanças em sua vida (casais, empresa, família e comunidade).

Gallwey (1996) descreve *coaching* como um processo que estimula a capacidade de cada indivíduo de buscarem outras formas válidas para alcançar o objetivo, apesar de possíveis restrições do contexto atual. *Coaching* caracteriza como um processo que auxilia o aprendizado e o desempenho, partindo da utilização de sua competência, para obter o resultado esperado.

Para Lotz e Gramms (2014) o *coaching* é um processo que promove o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas, estimulando as pessoas com objetivo de intensificar o desempenho e aprendizado dos mesmos. A metodologia engloba a união entre dois autores; o *coach* e o *coachee*. O *coach* é denominado o responsável por aplicar a ferramenta do *coaching*, provido pelo domínio das metodologias a serem aplicadas. O *coachee*, ou o cliente, é a pessoa que submete ao processo do *coaching*. Contudo, o autor deve atuar como um estimulador externo, que agirá como um despertador do potencial interno dos profissionais envolvidos, e sempre com muita paciência, perseverança, carisma e respeito.

Avançando para o segundo conceito abordado no trabalho, a liderança, onde vem aumentando consideravelmente a procura por novos modelos de desenvolvimento e formação

deste nível, devido a contínua globalização e a crescente competitividade entre as organizações, visando a interdependência das equipes de forma a se tornarem equipes autogeridas. Dessa forma, práticas organizacionais têm sido desenvolvidas utilizando como principal ferramenta o *coaching*.

Desde os tempos de Platão, pessoas discutem sobre o tema liderança. Mas nas mais variadas organizações ao redor do mundo, seja em companhias recém-criadas ou em empresas com décadas de existência, sempre surge a questão de que não existe liderança suficiente. Certamente a busca pela liderança, seja uma consequência direta do trabalho (Goffee e Jones, 2006).

Para Griffin (1991), considerando a sequência do processo darwiniano, os profissionais recompensados que terão condições de assumir uma função de liderança, são aqueles que conseguem além de sobreviver, progredir. Os demais são penalizados ou transferidos. Comumente as organizações se debatem com o desenvolvimento da liderança, geralmente oportuniza para cargo de gerência os profissionais de alto desempenho, submetendo a seminários, treinamentos e *workshops* variados, porém, uma larga parcela destes profissionais estará indo literalmente à cova dos leões, onde fatidicamente além de prejudicar o futuro do líder, poderá haver retrocesso na organização. O gestor precisa ficar sempre alerta para evitar promoções equivocadas, que fatalmente poderá comprometer a carreira do profissional, bem como retroceder às condições operacionais já em progresso na respectiva organização.

Através dos anos, nosso ponto de vista sobre o que é liderança e quem pode exercê-la mudou consideravelmente. As habilidades necessárias à liderança permaneceram constantes, mas nosso entendimento do que ela é, como funciona, e as maneiras pelas quais as pessoas aprendem a aplicá-la, mudou. Na verdade, o início de uma teoria geral da liderança encontra-se na história, na pesquisa social e, acima de tudo, nas ideias de pensadores como Moisés, Péricles, Júlio César, Jesus Cristo, Martin Luther, Niccolò Machiavelli e James Madison, assim como em nosso próprio tempo, de fonte díspares de sabedoria como Gandhi, V.I. Lênin, Winston Churchill, Charles de Gaulle, Dean Acheson, Mao Tsé-Tung, Chester Barnard, Martin Luther King, Jr., John Gardner e Henry Kissinger. Todos eles têm muito pouco em comum, exceto o fato de não apenas terem sido líderes, mas também terem tentado, com franqueza, escrever sobre o assunto (BENNIS E NANUS, 1988).

Segundo Maxell (2016), os profissionais buscam uma posição, um título e quando atingem o objetivo, acreditam que se tornaram líderes. Pensando assim, comumente são

surpreendidos com dois tipos de dificuldades; para os que possuem uma posição de “líder” sentem-se frustrados por ter poucos seguidores, e os profissionais que não possuem títulos apropriados, geralmente não se consideram líderes e, deste modo, não se motivam a desenvolver habilidades relacionadas com liderança.

Kouzes e Posner (2003) discordam da teoria de que o líder é definido por “grandes” homens ou mulheres e da teoria que existem apenas poucos destes “grandes” homens e mulheres capazes de alcançar à grandeza.. A liderança é definida como um conjunto reconhecível de práticas e habilidades que todos possuem.

Os líderes possuem papel fundamental no direcionamento de seus liderados, sendo apenas uma pessoa, uma equipe ou diversos grupos.

O terceiro e último conceito do estudo “equipe” sem a qual não é possível atingir aos objetivos propostos, como é um fator indispensável para a execução do plano definido. Para Donnellon (2006), podem variar muito os tipos de equipes que são lideradas, não somente equipes pré-definidas como grupo de pessoas organizadas com objetivo de atuar em conjunto, ou também determinado como um grupo que realiza tarefas equivalentes ou se remete a uma mesma pessoa.

Luecke (2010), define equipe como um pequeno número de pessoas com habilidades complementares que são comprometidas com uma meta comum pela qual se consideram mutuamente responsáveis. O trabalho em equipe possibilita o alcance de melhores resultados, pois a união de todos os integrantes em prol de uma meta é essencial, ideias podem ser compartilhadas e desenvolvidas, há uma colaboração e cooperação de todos.

O conceito de equipe desde então está relacionado com pessoas trabalhando conjuntamente para atingir os objetivos esperados, atualmente é definido como equipe um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, comprometidos com propósito, metas de performance e abordagem comuns, e pelos quais se mantêm mutuamente responsáveis (KATZENBACH; SMITH, 1994).

Maxwell (2007), enfatiza que os grandes feitos da história foram conquistados por obra do trabalho em equipe, e ressalta que nada significativo foi conseguido por apenas um indivíduo.

Para Donnellon (2006), organizações são construídas por profissionais que sensibilizam toda a cadeia produtiva, transformando em lucratividade as atividades da produção, sempre pelo

esforço da equipe. Além disso, é destacado que as decisões mais corretas são alcançadas por equipes eficientes, bem como possuem agilidade na resolução dos problemas. Profissionais talentosos que trabalham sozinhos, possuem dificuldades em resolver problemas que exijam criatividade, pois mais cabeças pensantes propiciam a troca de ideias e as respectivas resoluções.

Ainda segundo o conceito de Donnellon (2006), as equipes favorecem a agilidade do trabalho, pois devido ao agrupamento dos profissionais com competências diversas, ou seja, equipes multidisciplinares, traz ao ambiente de trabalho condições necessárias para o alcance das metas da empresa.

Para Casado (2002), um grupo consegue se transformar em uma equipe quando passa a prestar atenção a sua própria forma de funcionar, quando compartilham responsabilidades e objetivos comuns e a partir dos objetivos individuais, constrói um ou mais objetivos que atendam os anseios de todos os seus integrantes.

O contexto deste trabalho é a formação da liderança nas organizações e baseia-se em uma pesquisa bibliográfica e em ferramentas apresentadas no MBA de Desenvolvimento Humano de Gestores.

Especificamente, investiga-se a formação dos líderes utilizando metodologias e abordagens aplicadas por profissionais *experts* no assunto mundialmente e em uma pesquisa de campo realizada em uma multinacional do ramo alimentício, localizada na região de Curitiba.

Para especificar o problema de pesquisa, cabe em primeiro lugar conceituar o que é um problema de pesquisa. Para Gil (2008) “uma acepção bastante coerente identifica problema com questão que dá margem a hesitação ou perplexidade, por difícil de explicar ou resolver”. Ainda para Gil (2008) o problema pode ser algo que provoca desequilíbrio, mal-estar, sofrimento ou constrangimento às pessoas, porém na acepção científica “problema é qualquer questão não solvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento”.

Sendo assim, com base nos conceitos abordados anteriormente sobre a interferência do *coaching* no desenvolvimento de líderes visando atuar em equipes autogeridas em uma empresa do ramo alimentício localizada na região de Curitiba-PR, pode-se especificar o problema de pesquisa abordado na introdução do presente trabalho da seguinte forma: quais são as dificuldades em propor ações, buscando avaliar a interferência do *coaching* no

desenvolvimento de líderes visando atuar em equipes autogeridas em uma empresa do ramo alimentício localizada na região de Curitiba-PR ?

Por fim, este trabalho possui uma abordagem qualitativa, pois de acordo com Richardson (1999) sua característica é não empregar um instrumental estatístico no processo de análise de um problema, não numerando ou medindo unidades ou categorias homogêneas, é uma abordagem que pode ser justificada sobre tudo por ser considerada adequada para se entender à natureza de um fenômeno social.

3. APLICAÇÃO DAS PRATICAS

Neste capítulo serão exemplificadas as etapas envolvidas no trabalho, sendo a situação atual dos profissionais e do cenário a ser avaliado, o estado desejado baseado no conhecimento do gestor frente às peculiaridades das atividades e dos recursos humanos disponíveis e o plano de ação com objetivo de tornar contínuas as melhorias aplicadas.

A presente pesquisa ocorreu no primeiro semestre de 2016, em que uma equipe de líderes formada por 10 profissionais foi observada pelo período de 06 meses contínuos, aplicando as técnicas que serão apresentadas neste capítulo, sobretudo considerando a situação atual dos profissionais e os principais aspectos das atividades diárias envolvidas.

A empresa objeto do estudo desta pesquisa atua há mais de 85 anos no Brasil, com sede nos Estados Unidos e presente em todos os continentes e líder mundial no segmento de produtos alimentícios para industrialização. Os principais produtos são utilizados como ingredientes para formulação dos produtos das mais variadas vertentes, sendo alimentos, bebidas, farmacêuticos e industriais.

Na unidade fabril situada na região de Curitiba-PR, existem processos diferenciados, que a tornam referência na corporação, pois a maioria dos ingredientes são especialidades, de alto valor agregado, representando assim a segunda mais rentável no Brasil, e uma das principais da América do Sul.

Esta unidade possui grande foco da matriz, onde vários dos novos desenvolvimentos mundiais são destinados a ela, tornando-a cada vez mais importante no negócio da companhia e referência em processos diferenciados.

Devido à necessidade de manter o negócio da organização sustentável, no que tange a postura da liderança frente a operação local, percebe-se a evidência de que existem várias lacunas e que devem ser preenchidas de forma a buscar a interdependência dos indivíduos e consequentemente alcançar o nível de equipe autogerida.

A equipe em estudo atua nas áreas de especialidades, que basicamente dedica-se aos mercados alimentício e farmacêutico, onde se manter focado e vigilante às novas exigências dos governos e mercados são essenciais ao negócio, sendo necessário uma equipe com maturidade suficiente para não depender constantemente da gerência direta.

A equipe é formada por 10 profissionais, sendo; 2 coordenadores de produção, 4 supervisores que atuam no período noturno, 2 engenheiros de produção, 1 programador de produção e 1 técnico de produção. Todos, são responsáveis por supervisionar e direcionar as atividades de exatos 122 funcionários, estes, com funções de auxiliares de produção, operadores de produção, e operadores especializados de produção conforme organograma detalhado na figura 1 abaixo, onde as caixas azuis representam os profissionais que participaram desta atividade:

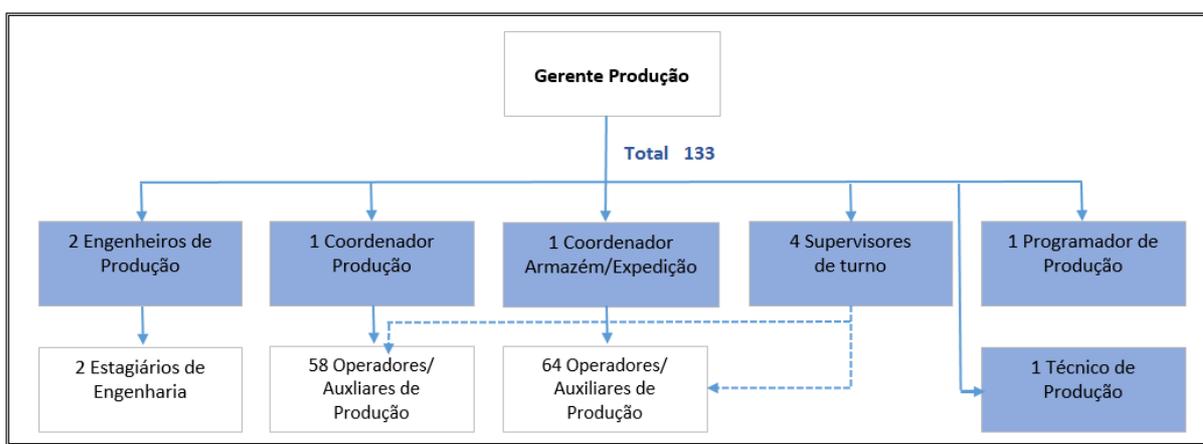


Figura 1: organograma funcional

Fonte: o autor.

Considerando todos os profissionais descritos acima, nota-se que apenas um dos coordenadores de produção se destaca no âmbito liderança, porém, sem teorias conceituadas sobre o tema, apenas utilizando o conhecimento tácito sem riquezas de conceitos e padronização, como exemplo, as ferramentas de programação neurolinguística, *coaching*, *mentoring*, *feedback*, psicodrama, entre outros. No decorrer das atividades e das informações obtidas com o trabalho, foi possível perceber que o fato de um dos coordenadores se destacar, deve-se ao fator tempo de casa, ou seja, provavelmente por ter maior experiência na operação do que os demais profissionais.

A maioria dos líderes, apesar de possuírem formação em engenharia, e terem sido expostos a cursos, simpósios, *workshops*, experiência internacional e participado de formação de liderança com suporte local, demonstram falta de entusiasmo naquilo que fazem e vontade de alcançar o reconhecimento profissional. Percebe-se que a falta de interesse deles em procurar melhorias nos processos precisa ser trabalhado, pois mesmo sendo este ponto intrínseco à função deles; interagir com os demais integrantes da equipe de forma espontânea, sem que o gestor tenha que enfatizar a necessidade do trabalho em equipe; entender que devido a

quantidade e diversidade de processos, e os custos envolvidos na operação, ainda trabalham por demanda, ou seja, nota-se que sempre precisam ser acionados pelo gestor que deve explicar com requinte de detalhes para que seja de fato entendido o cenário completo. Percebe-se que existe grande dificuldade de relacionamento entre os membros da equipe, onde frequentemente se faz necessário a intervenção do gestor, empregando tempo para corrigir a rota da equipe, que em muitas vezes trata-se simplesmente de arrogância e imaturidade, ou seja, com um pouco de humildade conseguiriam chegar a um denominador comum, sem a interferência direta do gestor.

Basicamente o que chama a atenção no comportamento dos membros da equipe, é a extrema passividade na resolução dos problemas do dia a dia, a falta de motivação para buscar novas oportunidades de se desenvolverem pessoal e profissionalmente e por fim, se comportando obviamente ineficazes, frequentemente ameaçando a sobrevivência da organização. Exemplificando este último ponto, pode-se destacar a ocorrência de um *recall* recente de um dos produtos desta área, porém em uma outra unidade regional, tornando a fábrica inviável financeiramente depois da perda de demanda ocasionada pelo fato, e definitivamente o problema poderia ter sido contornado se tivesse na ocasião uma equipe comprometida e focada no interesse da organização e não somente em interesses próprios.

Não obstante às diferenças culturais entre os profissionais, é muito desejado a interação entre todos, de modo a buscar desenvolver ideias em conjunto, discussões sem depender da intermediação do gestor, ou simplesmente uma palavra final para equalizar os interesses individuais. A atividade também visa entrar no âmbito da inteligência emocional, onde chama atenção deste assunto o reconhecimento da emoção em outras pessoas e a empatia, deve ser aceito por todos saber se colocar no lugar do outro, de modo a buscar o entendimento das emoções alheias, em vez do julgamento precipitado. É imprescindível considerar e interpretar as emoções e saber apoiar quando necessário.

Pessoas com entusiasmo são as que as empresas necessitam para enfrentar a competição do mercado, pois através desse comportamento, ocorrerão inovações e novas ideias trazidas originário do comprometimento e dedicação de cada um.

Neste contexto, considerando o cenário competitivo e globalizado a que as organizações estão expostas continuamente, com economia sem previsibilidade a curto prazo; interferências das variações do câmbio; incertezas políticas com possíveis consequências preocupantes,

influenciando o mercado interno e tendo que buscar o equilíbrio das operações da organização para gerar valor aos acionistas, precisa-se ter conhecimento sobre a atuação das lideranças, de modo a extrair o máximo de cada profissional para o bem da organização. Alinhado as variáveis descritas, é exposto a necessidade de conseguir alcançar um ambiente de trabalho que favoreça a discussão entre os colaboradores, sempre com respeito, de forma que todos aprendam e cresçam com os respectivos *co-workers*. Deste modo, os gestores devem possuir conhecimento suficiente da cultura organizacional, estratégia e missão da empresa, facilitando assim o entendimento do papel de cada profissional para o atingimento dos objetivos e metas.

Fazendo um paralelo do comportamento e atitude dos colaboradores envolvidos no trabalho, com a hierarquia das necessidades segundo Maslow (Gil, 1994; Chiavenato, 2011), nota-se a falta de entusiasmo e motivação dos membros da equipe em alcançar a autoestima e auto realização, vindo estes dois níveis após a satisfação das necessidades fisiológicas, segurança e realização social. Delimitando a motivação como algo constante, infinito e complexo encontrado em todos os seres humanos, têm como objetivo satisfazer as necessidades que vão desde as primárias até as mais complexas. Assim, essencialmente pretende-se através das ferramentas abordadas nesta pesquisa, resgatar a motivação dos profissionais de forma a poder possibilitar ao gestor direto atuar em atividades que de fato agregará mais valor para a organização, e não realizar parte das tarefas dos liderados.

Diante dos fatos apresentados relacionado ao comportamento e comprometimento dos membros da equipe, sendo que a maioria apresenta atitudes e comportamentos que não favorecem o trabalho em equipe, aplicou-se algumas ações com base nas disciplinas apresentadas no curso de MBA de Desenvolvimento Humano de Gestores.

Nesta primeira etapa de aplicação de ações voltadas ao *coaching*, o gestor definiu traçar um paralelo com os demais profissionais estudados na atividade, com objetivo principal deixar claro a condição de cada membro, mostrando os pontos fortes de cada um, e o que se necessita melhorar na avaliação do gestor. Definindo na seção avaliativa que se faz necessária no início de cada mês de abril, o gestor alinhou com os colaboradores um *feedback* diferente do convencional (gestor x colaborador), mostrando aos indivíduos que além da percepção do gerente às questões envolvendo cada profissional, excluindo a subjetividade do gestor, pois entendeu ser muito importante que cada um tivesse conhecimento melhor sobre o parceiro de trabalho, e as atividades que estes executavam, bem como a complexidade e necessidade de auxílio dos demais em determinadas tarefas.

Sendo assim, o gestor definiu que cada indivíduo realizasse de livre e espontânea vontade, conversas individuais com pelo menos dois membros da equipe, abordando quais os pontos fortes e pontos a serem desenvolvidos do ponto de vista do colega de trabalho. Esta atividade busca alinhar o que de fato as pessoas pensam um do outro, e o que é necessário melhorar no relacionamento entre eles e não somente o entendimento e consideração do gestor sobre cada profissional. Ficando a critério de cada pessoa discutir sobre as conversas individuais com o gestor, ou seja, a atividade deve ser espontânea, focando simplesmente na busca por interação entre os membros da equipe.

A atividade realizada teve como objetivo buscar alinhamento entre os profissionais, propiciando condições para que eles sejam francos uns com os outros e demonstrem o que de fato sentem um pelo outro, e de contrapartida, resolvam as questões de relacionamentos pendentes e foquem no que de fato é necessário para a equipe, pois no contexto organizacional o trabalho em equipe é de suma importância, pois cada indivíduo possui habilidades diferentes que somadas com as dos outros membros da equipe, alcançam os objetivos propostos pela liderança. Segundo Mello e Andrade (1999), as equipes existem desde a antiguidade quando os indivíduos perceberam as vantagens que teriam ao se organizarem em grupo para realizarem atividade de subsistência tais como a pesca, a caça e a coleta de frutas.

Na segunda prática aplicada pelo gestor, levou-se em consideração a complexidade dos processos da unidade fabril, que frequentemente surgem problemas que nunca ocorreram antes. Casos assim, definitivamente são corrigidos após o envolvimento direto do gestor, mostrando para a equipe a necessidade de exaurir o caso, investigar com os funcionários que atuam no “chão de fábrica”, buscar literatura relacionada, consultar os sistemas de gestão do conhecimento disponível para todos os colaboradores, e conscientizar os demais para um trabalho multidisciplinar, que é um dos mais importantes na resolução de problemas, possibilitando que o caso seja bem avaliado e resolvido através de um bom *brainstorming*. Alguns problemas não podem ser resolvidos apenas com o conhecimento tácito de cada indivíduo, pois a todo tempo os produtos são expostos aos clientes se não houver a segurança necessária em cada processo produtivo, e ainda assim, aplicando ações corretivas medíocres e que fatalmente haverá reincidência no caso.

Apesar de possuírem formação técnica em faculdades renomadas, e cursos de especialização, há necessidade de eles terem a consciência que possuem potencialmente todos os recursos que necessitam para agir efetivamente, baseado em um dos pressupostos da PNL

(PNL – Programação Neurolinguística). Onde também reforça a clara distinção entre recurso e habilidade, pois com os recursos disponíveis, a pessoa pode desenvolver a habilidade requerida, corroborado com a formação técnica. Naturalmente com o entendimento do pressuposto da PNL, deverá ficar mais claro e acessível ao colaborador o meio em que está inserido e quais são de fato suas atribuições.

Muitas das teorias estudadas e discutidas em sala de aula são difíceis de se exemplificar e de se alcançar o entendimento suficiente para tornar possível a mudança no comportamento dos profissionais, se não houver disponibilidade do receptor para tal atividade. Deste modo, foi proposto aos membros da equipe, a atividade de ler um livro a cada quatro meses e apresentar ao gestor uma resenha dos principais pontos, logicamente voltados ao desenvolvimento de cada profissional. O tema escolhido foi selecionado e sugerido pelo gestor, baseado no conhecimento dele frente aos *gaps* que cada um apresenta. Nesta seção, se faz necessário o entendimento do gestor em saber direcionar o livro correto para cada um, mostrando que foi uma sugestão, e não uma imposição do gerente, pois somente se houver o envolvimento do profissional nas atividades envolvidas na prática, haverá de fato absorção e aplicabilidade do conteúdo aprendido.

Contudo, como o tema possui grande influência no resultado da unidade fabril, foi definido *budget* anual para compra de livros relacionados aos temas abordados na presente pesquisa. A ideia foi aceita de imediato e muito receptiva pela direção, mostrando que é possível crescer e desenvolver os líderes dos demais setores por meio da definição do *feedback* quadrimestral para cada colaborador, buscando alinhar as teorias aprendidas com a leitura dos livros, fazendo paralelo com as dificuldades e desafios apresentados no dia a dia.

Por fim, destacada a estruturação do gestor por idealizar e constituir uma biblioteca no ambiente fabril, conforme a figura 2 abaixo, onde se buscou focar em teorias reconhecidas mundialmente para auxiliar no desenvolvimento dos profissionais, buscando atrair os talentos e envolver os demais colaboradores das diversas áreas da organização para um objetivo comum.

| TÍTULO | AUTOR |
|---|---|
| A ARTE DA GUERRA SEGUNDO OS SEALS DA MARINHA NORTE-AMERICANA | Rob Roy |
| COACHING DE CARREIRA | José Roberto Marques & Edson Carli |
| COACHING E MENTORING | Erika Gisele Lotz e Lorena Carmen Gramms |
| COACHING MENTORING COUNSELING | Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira |
| DECIFRAR PESSOAS - COMO ENTENDER E PREVER O COMPORTAMENTO HUMANO | Jo-Ellan Dimitrius e Wendy Patrick Mazzarella |
| INOVAÇÃO E ESPÍRITO EMPREENDEDOR | Peter F. Drucker |
| INTELIGÊNCIA EMOCIONAL - A TEORIA REVOLUCIONÁRIA QUE REDEFINE O QUE É SER INTELIGENTE | Daniel Goleman |
| LIDERANÇA - A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA FORMAÇÃO DO LÍDER DE SUCESSO | Daniel Goleman |
| MANUAL COMPLETO DE TREINAMENTOS COMPORTAMENTAIS | Massaru Ogata & Mauricio Sita |
| MANUAL PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA - PNL | Joseph O'Connor |
| O MBA DA VIDA REAL | Jack Welch e Suzy Welch |
| O MONGE E O EXECUTIVO - UMA HISTÓRIA SOBRE A ESSÊNCIA DA LIDERANÇA | James C. Hunter |
| OS 7 HÁBITOS DAS PESSOAS ALTAMENTE EFICAZES | Stephen R. Covey |
| O 8º HÁBITO DAS PESSOAS ALTAMENTE EFICAZES | Stephen R. Covey |
| VOCÊ NASCEU PARA LIDERAR | John C. Maxwell |
| 101 DICAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA | John Baldoni |

Figura 2: livros disponíveis na empresa para leitura

Fonte: o autor.

Nesta seção, será abordada a terceira atividade focada com os profissionais descritos acima, devido à alta diversidade de produtos demandados à unidade fabril, se faz necessário ter alto estoque de produto final, conseqüentemente um alto *working capital*, que mensalmente é monitorado pela matriz nos Estados Unidos. Comparando com as outras unidades da companhia, o inventário da unidade pesquisada é considerado alto, porém, devido às circunstâncias das diversidades de produtos, clientes que exigem que seja mantido determinado estoque de segurança, peculiaridades por outros clientes, o gestor da área que atua nesta função há aproximadamente 05 anos sugere que de fato há muito a ser feito para redução do inventário atual, favorecendo a lucratividade da empresa, aumentando o lucro líquido obtido, com conseqüente valorização das ações da organização e por último a satisfação dos acionistas. Basicamente todos os colaboradores que fazem parte da liderança possuem detalhes e *know-how* sobre a administração do inventário fabril, inclusive com uma ferramenta de TI extremamente completa que é o SAP-ERP, que armazena e possibilita extrair relatórios diversos para avaliação de praticamente tudo o que for necessário da etapa de produção, custos e administração. Apesar de terem conhecimento da operação e ferramentas disponíveis, eles não possuem predisposição para administrar o inventário dos produtos, simplesmente é ignorado que esta é uma atividade que faz parte da função da equipe, ficando praticamente para o gestor realizar o controle e fornecer as diretrizes a serem seguidas.

Com as diversas atividades e frentes de trabalhos diários e itens que essencialmente necessitam serem controlados e acompanhados semanalmente, foi definido pelo gestor os

respectivos responsáveis para tarefas específicas, com objetivo de alcançar melhores resultados em qualidade e *working capital*.

Para o controle de inventário (*working capital*), é necessário entender o cenário atual de cada produto, característica, compatibilidade com outros produtos e entendimento básico dos canais de produção. De fato, existirão produtos que necessitarão de retrabalhos, sendo assim, deve haver sincronismo e interação entre os líderes, com objetivo de entender e definir o melhor momento e local para esta atividade. Em conjunto com a equipe, o gestor definiu o responsável para controle de cada família de produto, sendo responsável por controlar o estoque que estiver caracterizado como “bloqueado”, cujo *status* deriva-se de algum problema que impede a comercialização do lote produzido, necessitando de controle para evitar que o produto fique parado/esquecido no inventário sem utilização.

Totalmente relacionado com o *working capital*, a qualidade das centenas diferentes unidades de produto, entendendo ser necessário acompanhamento diário das produções, verificando as planilhas de controle dos operadores, ocorrências dos respectivos canais de produção e os resultados das análises no controle de qualidade, o gestor definiu junto à equipe a forma como deveria ser realizado o acompanhamento, pois basicamente se não houver retrabalho, naturalmente haverão somente as despesas do custo de fabricação projetado no *budget* anual, sem impactos no custo de fabricação da unidade. Denomina-se *First Pass Compliance* o percentual de lotes que são aprovados na primeira análise do laboratório, de modo a monitorar desvios na produção, ensacamento dos produtos, amostragem dos lotes produzidos e nas análises realizadas.

O último controle necessário para otimizar o inventário de produto estocado é denominado *slow moving*, que caracteriza os lotes de produtos que ficam sem movimentação pelo período mínimo de 6 meses, mesmo que todas as propriedades estejam atendendo às recomendações dos clientes, frequentemente alguns lotes ficam sem movimentação devido a falhas operacionais na expedição e as vezes por serem produtos com baixo volume de venda mensal. Devido ao controle de custos e por exigência de auditoria internacional, a matriz notifica todas as unidades fabris através da área de controladoria, para identificar formas de redução do estoque de produtos sem movimentação, pois caso contrário, os custos impactariam no resultado final da organização devido a necessidade de ser feito *write off* (denominado baixa de inventário com impacto diretamente no resultado financeiro). Deste modo, os esforços

somados da equipe de liderança e dos colaboradores para obterem resultados positivos, faz-se necessário devido às diversas atividades adicionais a esta.

O gestor elaborou a melhor forma em que as práticas devem ser realizadas para as tarefas descritas acima, em conjunto com os líderes, apresentou as particularidades e exaltou a importância dos envolvidos na intervenção e autonomia nas atividades, se fazendo necessário para a evolução do assunto e deixou claro para todos a importância de cada integrante da equipe no negócio da empresa. Para a boa manutenção desta prática, é fundamental haver boa relação entre as áreas, com respeito e entendimento sobre as dificuldades de cada um para a realização das atividades.

A quarta prática aplicada nesta pesquisa, foi baseada nas necessidades de reduzir as reclamações de clientes por qualidade, onde por questões variadas, alto índice mensal de reclamações estava acarretando uma série de contratempos, sendo; devoluções de produtos, custo de retrabalho dos produtos devolvidos e a considerada e mais preocupante, que é a insatisfação dos clientes. Buscando alinhar as atividades, o gestor definiu em conjunto com a equipe algumas atividades essenciais para atingir o objetivo, nesta seção ele incluiu a área de controle de qualidade para suporte, considerando avaliação semanal de todas as reclamações do sistema de controle, *status* de cada uma das reclamações, definido dia específico na semana (quarta-feira) para recebimento de devoluções e por último a realização da avaliação da causa raiz utilizando ferramenta adequada para identificar o problema, de modo a definir o melhor plano de ação para evitar reincidência.

Na quinta e última prática realizada para o desenvolvimento e aprimoramento da equipe, foi abordada a comunicação sobre os assuntos nas áreas, devido à subjetividade do tema, foi restringido o alcance e focado em determinadas atividades internas. O gestor considera crítica a falha de comunicação entre as áreas, sendo perceptível nas intervenções da liderança com os colaboradores, com baixa interação entre eles, sendo este um fator preponderante para alcançar melhores níveis de operação. A troca de informação entre os supervisores dos turnos e os coordenadores de produção que atuam durante o dia é muito superficial, onde passam a impressão que tudo ocorre nas folhas e planilhas de controle e muito raramente através de conversas com cada indivíduo dos respectivos turnos, com objetivo de alcançar a excelência operacional. Basicamente os supervisores de turno consolidam as informações de todas as áreas durante um determinado turno, porém, grande parte da comunicação ocorre através do telefone,

sendo impossível conseguir detalhes ou condições de opinar sobre as operações, assim, transmitem a percepção de atuar como meros “mensageiros”.

Contudo, é vital considerar a necessidade de evoluir na comunicação entre as diversas áreas, e principalmente a relação entre os coordenadores de produção com os operadores e auxiliares de produção, pois é fundamental que tenham conhecimento e informação clara diariamente, com objetivo de prover a equipe boas condições de operação, manutenção dos equipamentos críticos e programação de produção. Deste modo, se faz necessário definir novas formas de enviar e receber as informações diárias, com objetivo de reduzir falhas existentes e alcançar uma comunicação eficiente para troca de informações. Ainda se faz necessário aprimorar os murais informativos, de modo a torna-lo atrativo para as diversas classes culturais, tornando fácil a interpretação e assimilação das informações para as pessoas que não possuem prática de leitura.

Neste contexto, foi reforçado com os líderes a necessidade apresentada, e diante dos temas e discussões envolvidas nas etapas anteriores, que relacionaram várias situações onde o que se buscava era a independência dos profissionais, o gestor provocou-os a encontrar alternativas inovadoras para o tema, priorizando a participação deles para a obtenção da prática que necessitava ser aplicada. Os coordenadores se sentiram empoderados para encontrar alternativas para executar os trabalhos, bem como, se mostraram disponíveis para auxiliar no que fosse necessário para a evolução do assunto conforme detalhes que serão descritos no próximo capítulo.

Considerando a série de atividades complexas realizadas pela equipe, é necessário realizar o reconhecimento aos líderes, de forma a demonstrar que quanto melhor forem os resultados, maiores serão as chances de evolução no ciclo profissional, bem como obter benefícios e prêmios como forma de envolver ainda mais os colaboradores.

A empresa possui um sistema de reconhecimento de colaboradores denominado “*Recognition*”, onde todo e qualquer profissional pode acessar o sistema e indicar uma pessoa, caracterizando o prêmio como sendo; segurança e sustentabilidade, qualidade e melhoria contínua, inovação, excelência, cumprimento da estratégia, foco em resultados, trabalho com agilidade e ou crescimento pessoal. Em seguida, é descrito o que de fato foi realizado, com exemplos concretos de forma que o gestor imediato possa entender e aprovar ou não o prêmio.

Não existe quantidade de nomeação por profissional por mês, e sim, a formalização do prêmio com a respectiva aprovação do gestor imediato e em muitos casos ultrapassando para níveis superiores. No processo de definição do nível do prêmio, existem algumas perguntas que são necessárias responder, de modo a classificar o prêmio, sendo; “Essa contribuição faz parte da função do colaborador ou está acima do que é esperado na função atual?”, “Quanto esta conquista/ atividade impactou no negócio?”, “Qual foi o papel ou contribuição do colaborador nesta conquista?”, “Em que nível o colaborador usou a criatividade e inovação na sua abordagem nesta situação?”, “Quanto complexo foi o trabalho realizado?”. Em seguida, o sistema apresenta o nível do prêmio, sendo do nível 1º ao 4º, e variando de uma mensagem de agradecimento no nível 1, para um prêmio de R\$ 150, R\$ 300, e R\$ 600,00, respectivamente para os demais níveis.

É de extrema importância o reconhecimento do gestor para com a equipe e com os resultados obtidos por eles, mostrando o companheirismo e a troca de valores para ambos, gerando uma entrega maior de novos resultados.

4. RESULTADO DAS PRÁTICAS APLICADAS NA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO DA REGIÃO DE CURITIBA-PR

Os resultados descritos nesta seção, são referentes ao intenso trabalho realizado com a equipe de liderança da empresa, onde foram observados pelo período de 06 meses contínuos, e posteriormente foi aplicado plano de ação focado nos principais itens identificados na pesquisa de campo.

Pertinente ao comportamento dos membros da equipe, de forma a buscar o entrosamento deles e o entendimento de que cada indivíduo pressupõe do outro, os resultados foram bastante legítimos, onde se pode observar que após as conversas individuais entre os pares, ficou perceptível através do comportamento de cada um, que de fato arestas foram aparadas. Tendo a atividade o objetivo de exclusivamente obter a opinião dos colegas de trabalho sobre cada indivíduo, não se fez necessário que o gestor tivesse conhecimento de todo o diálogo, devido a busca pela imparcialidade de julgamento do gestor aos liderados. Entretanto, alguns *highlights* foram compartilhados com o gestor, porém, com certa confidencialidade para evitar a exposição dos colaboradores, ficando incontestável a falta de união e as vezes respeito com o parceiro de trabalho, e que neste caso em específico, apesar do gestor ter tido conhecimento de vários casos por outras fontes, houve a isenção do subordinado em discutir e apresentar o fato ao gestor para evitar constrangimento. Após a atividade concluída, o clima mudou severamente, tendo reciprocidade entre os casos mais críticos e a eliminação das mediações do gestor para resolver problemas alheios.

Relacionado com a atividade proposta de interação dos líderes com algumas teorias comportamentais aprendidas no MBA de Desenvolvimento Humano de Gestores, foram adquiridos livros com abordagens de liderança, com foco para cada indivíduo baseado na respectiva necessidade identificada pelo gestor. Ainda não foi concluído o primeiro ciclo de leitura, em que posteriormente será entregue ao gestor uma resenha com os principais pontos identificados, mas o ponto marcante desta atividade até a presente data, foi o interesse dos colaboradores na obtenção de mais conhecimentos voltados ao desenvolvimento pessoal e principalmente profissional, onde todos aderiram prontamente à tarefa, revelando ao gestor um lado que ainda não havia sido constatado. Não há dúvidas de que este exercício trará energia extra para a equipe alcançar a esperada união, norteadas pelo entrosamento dos *co-workers* e na emancipação dos líderes frente ao gestor.

Diante do fator acerca das atividades voltadas para o cotidiano da organização, após a definição dos respectivos responsáveis para cada seguimento com auxílio das áreas de suporte, houve expressiva redução no estoque de produtos acabados representado por *working capital*. O número alcançado foi de 32 para 19 dias de vendas, ou seja, 46 pontos percentuais menos inventário do que comumente era mantido, avaliado em centenas de milhares de dólares em apenas 3 meses de atividade orientada exclusivamente ao custo operacional. Em relação aos produtos bloqueados descritos no capítulo anterior, além da redução apresentada no gráfico 1 abaixo, fica a certeza de a equipe aprendeu a trabalhar de maneira organizada e com algumas atitudes fundamentais para que o objetivo fosse cumprido. O gestor realizava controles quinzenais de verificação, ficando para a equipe a definição de como, onde e quando seria realizada, em várias situações eles se destacaram, criando situações que até então não eram vislumbradas, pois a partir do momento em que conseguiram discutir sobre um tema específico em conjunto, uma série de opções foram apresentadas, com a consequência indiscutível de ter tido a melhor utilização dos recursos disponíveis.

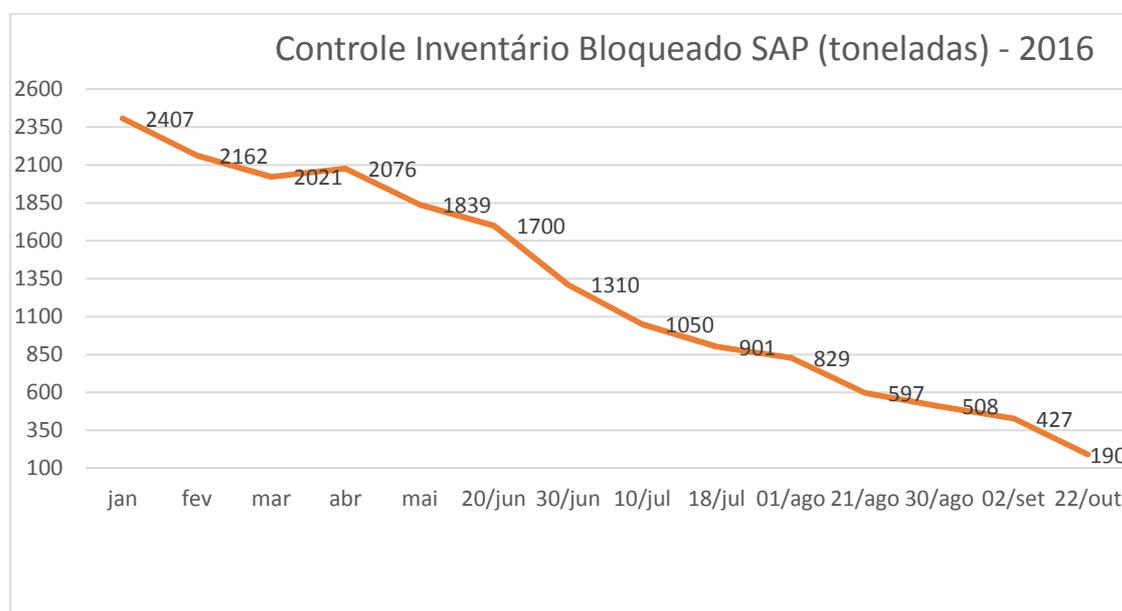


Gráfico 1: Acompanhamento Produtos em status “bloqueado”.

Fonte: o autor.

Conforme exemplificado no capítulo anterior, por trás do trabalho de redução de inventário, se fez necessário o acompanhamento diário e intenso dos controles operacionais, identificando as falhas de produção através de metodologias de investigação apropriada, de modo que a ação tomada evitasse reincidência. Desta forma, há condição favorável para evitar

produto fora da especificação, que por sua vez compete com o estoque total armazenado, tornando alto o custo de produção devido a necessidade de retrabalho. O resultado deste trabalho fica perceptível com os números alcançados nos últimos 5 meses de acompanhamento, conforme o gráfico 2 abaixo, a meta estabelecida de 95 % mínimo, sendo que nos últimos meses os resultados apresentados atingiram os melhores números da história na unidade, para o *First Pass Compliance*.

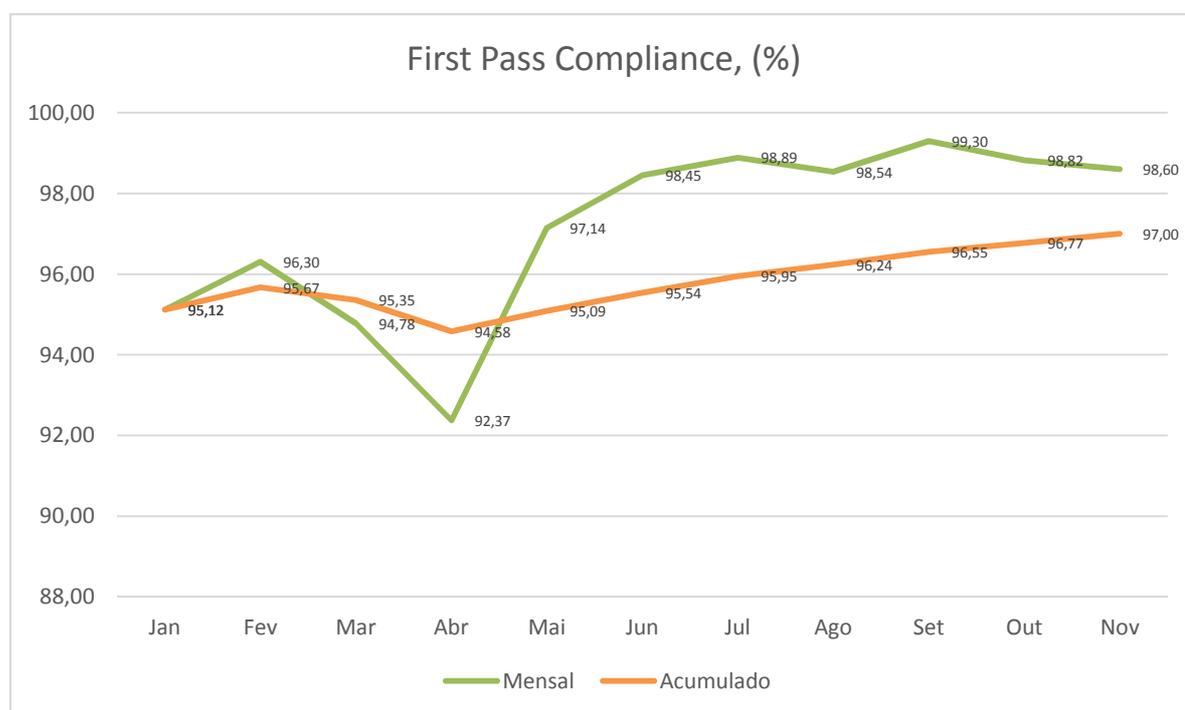


Gráfico 2: Acompanhamento *First Pass Compliance*

Fonte: o autor.

Além dos controles mencionados acima sobre controle de estoque, a mesma força designada para as atividades de controle de bloqueado e *first pass compliance*, também foi brilhantemente aplicada para o *slow moving*, com resultado excepcional nunca alcançado anteriormente. Pode-se observar abaixo no gráfico 3 a evolução no trabalho realizado, de fato a equipe esteve focada em todas as atividades propostas e se consideraram donos do negócio, saindo de um custo de quase 2,42 milhões de reais, para aproximadamente 160 mil reais, mostrando assim, que o entendimento do gestor sobre o que a equipe era capaz, se fez valer devido ao comprometimento de cada indivíduo.

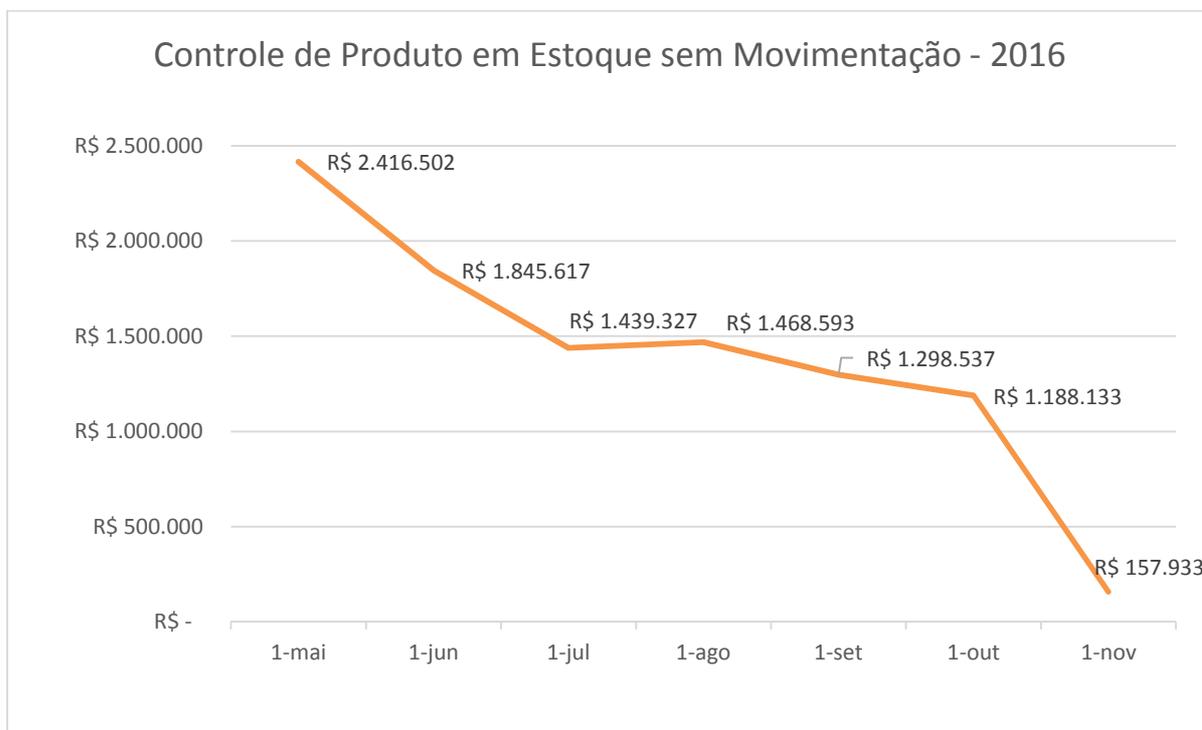


Gráfico 3: Controle de Produto em Estoque sem Movimentação

Fonte: o autor.

Para o tópico reclamação de clientes, pode-se notar no gráfico 4 abaixo que após o início das atividades focadas com os profissionais, houve grande redução nas reclamações de clientes ligadas a qualidade. Nota-se que após os dois primeiros meses de atividade, maio e junho, houve uma estagnação no número de não conformidades, continuado por seguidos 3 meses, que após intervenção na forma adotada neste item, foi possível chegar a um patamar mais lógico para um time que busca a independência nas atividades, ou seja, uma reclamação por mês. Pode-se considerar de fato que as melhorias aconteceram após a intervenção e acompanhamento semanal das não conformidades, bem como a busca por entrosamento entre as áreas de negócios, com objetivo de identificar formas melhores de executar esta tarefa.

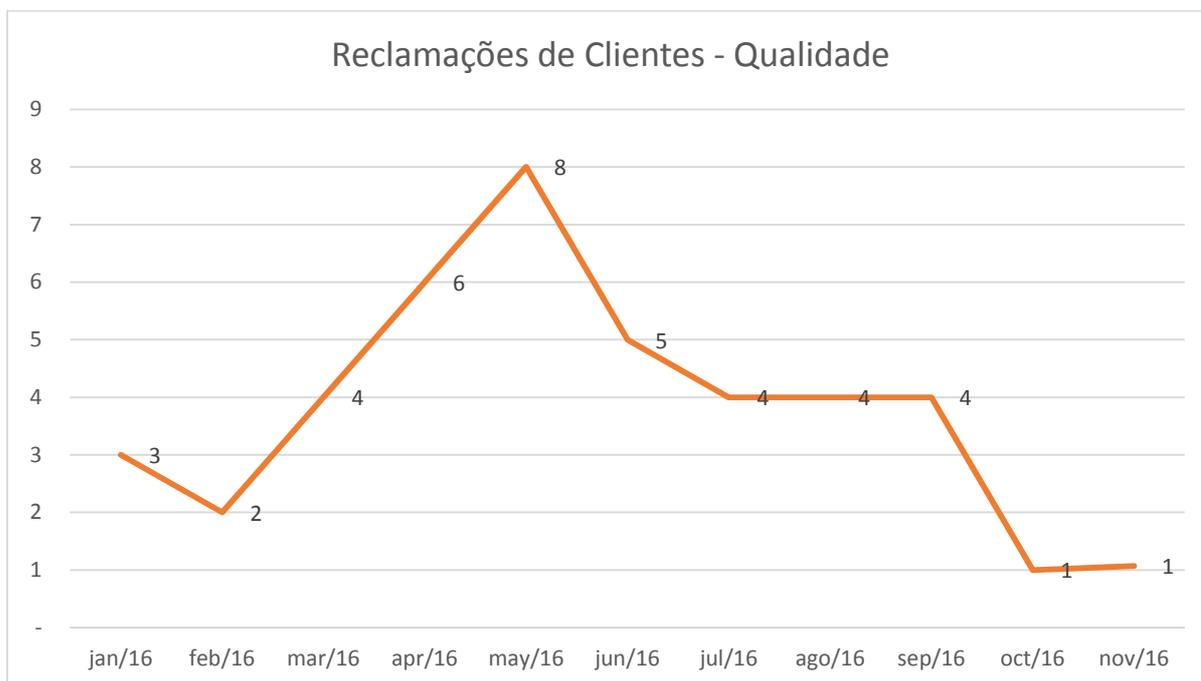


Gráfico 4: Evolução Reclamações de Clientes.

Fonte: o autor.

Em relação à comunicação entre os profissionais, inclusive para com os operadores e auxiliares de produção, se fazia necessário definir novas formas de enviar e receber as informações diárias, de modo a eliminar as falhas existentes e alcançar um nível melhor na comunicação para uma eficiente troca de informações. Através das melhorias obtidas no comportamento dos membros da liderança descritos acima, foi possível perceber um significativo avanço na comunicação entre os profissionais, desde a coordenação, até os auxiliares de produção.

As trocas de informações passaram a ser realizadas no painel central de operações da fábrica, sendo que diariamente o coordenador e os engenheiros se unem com os operadores e auxiliares de produção que estão finalizando o turno de trabalho pela manhã, discutindo sobre as ocorrências do período, pontos necessários a serem corrigidos, ideias, melhorias e outros pontos pertinentes. Na sequência, a equipe da produção passa as informações para os operadores e auxiliares que estão iniciando o próximo turno, e posteriormente, o coordenador e engenheiros fazem a mesma discussão com a outra equipe, similar ao que foi feito com a equipe que finalizou o período de trabalho. Seguindo este mesmo contexto, a supervisão da manutenção se adaptou à rotina da produção com a mesma sistemática, de modo que as

distribuições das atividades são realizadas logo pela manhã no painel central, otimizando o tempo para ambos, ou seja, técnico e coordenação.

Ainda neste contexto, o coordenador de produção se prontificou a conhecer outras empresas da região para entender como poderia otimizar e tornar eficiente a troca de informação entre as pessoas. O colaborador identificou outras novas formas de comunicação, sendo a TV a mais adequada forma para a atual conjuntura. Após a solicitação da coordenação, o gestor priorizou a aquisição de um equipamento de 60 polegadas que foi instalado no painel central, inserindo diariamente informações relacionadas com os controles operacionais, pontos a serem melhorados, produtos e canais de produção que deverão operar naquele período, eficiências dos canais, consumos específicos, algumas particularidades sobre segurança da operação e por fim, a qualidade dos itens com as respectivas especificações.

A ideia foi muito bem aceita pelos operadores e auxiliares, que por sua vez têm condições de adquirirem mais conhecimento técnico através de vídeos sobre o princípio de funcionamento dos principais equipamentos da área, gerando uma atmosfera favorável para o desenvolvimento de cada indivíduo, pois quanto mais fácil o acesso para obter mais conhecimento, maiores serão as chances de reduzir os problemas operacionais, bem como melhorias e otimizações nos respectivos processos de atuação.

Considerando todas as melhorias descritas acima com o trabalho orientado pelo gestor, realizado em conjunto com a equipe de liderança, onde fica perceptível a evolução no resultado financeiro da unidade fabril, deste modo, não foi mera coincidência que o gestor foi escolhido para participar de dois trabalhos em afiliadas nos Estados Unidos.

O primeiro trabalho foi realizado no mês de outubro do referido ano, no Estado de Indiana, onde se situa uma das maiores afiliadas da organização no mundo. A fábrica em questão possui vários diferentes processos, sendo alguns similares aos processos da unidade situada na região de Curitiba, daí se nota a importância da unidade para o negócio global. A atividade realizada teve duração de 14 dias, com aproximadamente 60 líderes local e de outras afiliadas dos Estados Unidos. Apenas o gestor da afiliada situada na região de Curitiba foi escolhido para representar a América do Sul, onde demonstrou conhecimentos suficientes para a atividade de identificação de potenciais otimizações dos mais variados processos de fabricação.

Ainda relacionado ao *networking* entre as unidades da organização, o gestor realizou uma segunda viagem aos Estados Unidos, desta vez para o estado do Missouri, para participar de reuniões com equipes de outras unidades de fabricação ao redor do mundo. Denominado *Continuous Improvement Team Specialties*, que tem como propósito equalizar as melhores práticas entre todas as unidades do mundo, de modo a conseguir otimizar os processos fabris, atingir níveis elevados de qualidade, comparar custos de produção para produtos e processos similares, identificar fatores preponderantes para alcançar melhores eficiências dos canais de produção e desenvolver rede de relacionamento com profissionais de outros países.

Por fim, é necessário ressaltar que todos os grandes resultados alcançados na unidade de fabricação devem-se às ações inovadoras do time, bem como comprometimento para atingir melhores resultados além dos objetivos propostos, considerando que a equipe aprendeu a trabalhar em conjunto para obter o melhor para o time. Vale relatar, que as atividades realizadas e os resultados atingidos neste trabalho, aconteceram em meio a várias outras atividades diárias, acompanhamento da operação em geral e na participação de reuniões para discussões de definições de novos projetos que estão em andamento na unidade para *start-up* no início do ano de 2017.

Diante de todos os excelentes resultados alcançados, num período de recesso econômico, onde a redução dos custos maximiza os lucros gerando mais receita para a unidade fabril, é imprescindível considerar o avanço no desenvolvimento da equipe. E para reconhecer o trabalho apresentado, o gestor utilizou com muita ênfase a ferramenta de reconhecimento dos colaboradores, premiando-os com prêmios variados e de acordo com o resultado em cada mês, porém, sempre com critérios e aprovação de um gestor de um nível superior.

No gráfico 5 pode-se observar que nos dois primeiros anos de 2016, o gestor não havia feito reconhecimento algum, talvez por não ter tido entendimento razoável sobre o objetivo da ferramenta, ou por falta de sensibilidade em crer ou admitir que o reconhecimento se faz necessário para fortalecer os laços com os colaboradores diretos. Com a evolução dos trabalhos, observa-se que de fato a evolução da equipe foi reconhecida pelos resultados alcançados, bem como a melhora na postura do gestor em parabenizar as tarefas executadas com mérito, gerando assim, sentimento de compreensão e satisfação entre o líder e liderados. O gestor da equipe em estudo foi o gerente que mais reconheceu os colaboradores da unidade fabril, destacando-se perante aos demais e sendo reconhecido pela área de recursos humanos como incentivador das ferramentas de desenvolvimento.

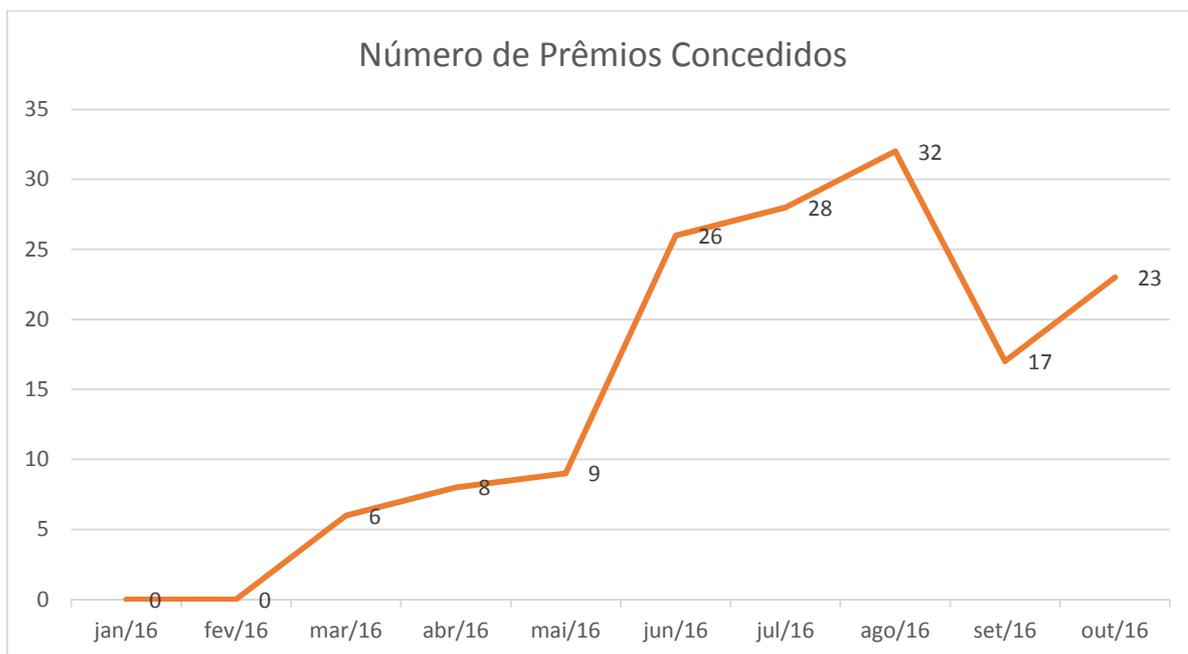


Gráfico 5: demonstrativo do número de reconhecimento concedido por mês.

Fonte: o autor.

5. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi analisar a interferência do *coaching* no desenvolvimento de líderes visando atuar em equipes autogeridas. O trabalho foi sustentado pelas reconhecidas teorias comportamentais e ferramentas que auxiliam na formação da liderança nas mais diversas atividades nas mais variadas organizações.

Foram apresentadas as dificuldades enfrentadas pelo gestor no comando da equipe, que por sua vez identificou condição favorável para aplicar os conhecimentos adquiridos conforme abordado no referencial teórico desta pesquisa. Os conceitos apresentados foram associados com exemplos reais do dia a dia da operação da empresa do ramo alimentício da região de Curitiba-PR.

O trabalho apresentou variados cenários pelos quais a formação da liderança deve percorrer e particularidades de como cada uma das ferramentas foram utilizadas.

Nas atividades descritas e relatadas nas etapas do trabalho, nota-se que ainda se há muito o que trabalhar para conseguir atingir o máximo da eficiência e comprometimento dos colaboradores frente à equipe, apesar de ter tido muitos benefícios que se estende para todos os participantes da equipe avaliada, bem como aos acionistas da corporação, pois significativos resultados foram alcançados graças ao envolvimento de cada profissional. Importante reiterar que se não tivessem sido utilizadas as teorias conhecidas por autores consagrados na abordagem com a equipe, o resultado não teria sido tão expressivo quanto foi, pois é importante mencionar que de fato não houve mudança na tecnologia ou ampliação dos equipamentos para obter os resultados alcançados.

Utilizando os conceitos abordados na atividade realizada, ficou evidente a necessidade de haver maior contato entre o gestor e os seus liderados, de modo a entender e conhecer os anseios dos profissionais, muitas vezes carentes por maior interação entre eles e para com a equipe. Considerando os resultados obtidos após a execução das práticas do trabalho, pode-se perceber que quando os profissionais foram submetidos às teorias descritas nos capítulos anteriores, houve considerável mudança no comportamento dos membros da equipe, compartilhando uns com os outros as necessidades do dia a dia, bem como a disponibilidade para auxiliar em outras áreas em novos projetos. O gestor criou condição *sine qua non* para o alcance dos objetivos propostos através principalmente da união e cooperação dos colaboradores.

Desta forma, esta atividade poderá ser relevante para outras empresas que necessitam desenvolver e ou aprimorar novas formas para auxiliar na formação da liderança. Apesar de haver condições intrínsecas à unidade fabril estudada, esta apresenta condições similares às vividas por outras empresas de ramos diferentes, devido a subjetividade em relação aos profissionais e ao conhecimento destes sobre comportamento humano.

Quando o gestor possui conhecimento dos seus liderados, bem como as predisposições para o desenvolvimento em cada área de atuação, fica mais claro e fácil a seleção das tarefas aos respectivos executores, bem como definir plano de desenvolvimento mais adequado para cada um, considerando o sentimento do que eles almejam alcançar profissionalmente. Na relação entre o gestor e os colaboradores é necessário sempre haver a real vontade de se entregar para as atividades, tornando assim melhores as condições para a obtenção de sucesso.

Não obstante da necessidade de os profissionais executarem suas atribuições com maior eficiência e eficácia possível, pois estes possuem todos os recursos necessários, é fato que o gestor precisa ter consciência e entendimento sobre a importância de reconhecer os colaboradores mesmo nas atividades mais simples, pois é sensível a percepção de ser reconhecido dos funcionários, frente ao nível de entrega quando são elogiados e considerados.

6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

As atividades e práticas realizadas no decorrer do trabalho, foram embasadas em teorias conceituadas aprendidas no MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, focando na aplicação com objetivo de eliminar lacunas identificadas nos integrantes da equipe.

Devido a limitação do tempo na execução do trabalho, ainda existe outras vertentes com possibilidade de desenvolvimento, como a criação de metodologias específicas, se aprofundar nas técnicas da programação neurolinguística, psicodrama, ferramentas de gestão do tempo, e a utilização das práticas deste trabalho em outras unidades fabris e outros ramos de atuação. Geralmente as questões técnicas são ajustadas com mais facilidades quando necessário, porém, os gaps que envolvem as questões comportamentais, se faz necessário ter formas diferentes do cotidiano para atuar, como as metodologias aplicadas no trabalho em questão.

Em todos os âmbitos profissionais, os colaboradores que porventura tiverem contato por processos similares aos que os membros da equipe participaram, com certeza terão melhores condições de se desenvolverem para o bem pessoal e da própria equipe como um todo.

Por fim, os gestores em geral precisam se envolver mais com os colaboradores diretos, buscar conhecer os desejos de cada um, assim, poderá identificar quais atividades cada um se predispõem melhor a executar, facilitando a interação e desenvolvimento da meta e consequentemente os resultados esperados, não somente definir as regras, cobrar resultados esperados e meramente atuar com autoritarismo e ceticismo.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, Ane. **Coach: um parceiro para o seu sucesso**. São Paulo. Gente, 1999.
- BENNIS, W.; NANUS, **Estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.
- CASADO, Tânia et al. **As pessoas na organização**. 10. ed. São Paulo: Gente, 2002
- DONNELLON, A. **Liderança de equipes**. 4.ed. Rio de Janeiro: Capus/Elsevier, 2006.
- GALLWEY, W, T. **O jogo interior do tênis**. Trad. De Mario R. Krausz. São Paulo: Textonovo, 1996.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOFFEE, R. e JONES, G. **Liderança – Os melhores artigos da Harvard Business Review**; 2.ed. Rio de Janeiro: Capus/Elsevier, 2006.
- GRIFFIN, N, S, **Liderança e Motivação**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2005.
- HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor**. Trad. James F. Sunderlad Cook. São Paulo: Makron Books, 1999.
- KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **A força e o poder das equipes**: Como formar, liderar e manter equipes com alta performance e com força para assumir riscos e desafios. São Paulo: Makron Books, 1994.
- KOUZES, J. M, e POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**: A fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar sua capacidade de liderança, 6.ed. Rio de Janeiro: Capus/Elsevier, 2006.
- KRAUSZ, R.R. **Coaching Executivo**: a conquista da liderança, São Paulo: NOBEL, 2007.
- LUECKE, R. **Criando equipes**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2010.
- LOTZ, E, G; GRAMMS, L, C, **Coaching e Mentoring**. 1.ed. Curitiba: Intersaberes, 2014.
- MARQUEZ, J, R; CARLI, E, **Coaching de Carreira**. 1.ed. São Paulo: Ser Mais, 2012.
- MAXWELL, J. C. **As 17 incontestáveis leis do trabalho em equipe**: Descubra os segredos para o desenvolvimento de equipes vencedoras. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.
- MAXELL, J, C, **Você Nasceu para Liderar**. 1.ed. Rio de Janeiro: Vida Melhor, 2016.

MELLO, F; ANDRADE, P. **Como formar e manter times vencedores**. Rio de Janeiro: Suma Econômica, 1999.

OLIVEIRA, D, P, R, **Coaching, Mentoring e Conseling**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. rev. amp. São Paulo: Atlas, 1999.

UNDERHILL, Brian O. et al. **Coaching executivo para resultados: guia definitivo para líderes organizacionais**. Osasco, SP: Novo século Editora, 2010.

WITHMORE, J. **Coaching para performance: aprimoramento de pessoas, desempenhos e resultados**. Trad. de Tatiana de Sá. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

WOLK, L. **Coaching: a arte de soprar brasas**. Trad. de Maya Reyes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.