

JUNTOS PODEMOS MAIS

TOP SER HUMANO 2018

CHOCOLATE CASEIRO LUGANO LTDA.

**DESENVOLVIMENTO E ENGAJAMENTO DA LIDERANÇA NA
CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA GOWINZ - 2017-2022**

RESPONSÁVEIS: JERUSA GHESLA SPANNENBERGER/DANIELA PITEN REIS/FLÁVIO DE MOURA GOULART

GOWINZ
BUSINESS GROUP

ÍNDICE

1. SINOPSE	1
2. OBJETIVO	2
3. INTRODUÇÃO	2
4. DESENVOLVIMENTO	5
4.1. DIAGNÓSTICO	5
4.2. DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA	6
4.3. PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA (PDL)	7
4.4. GOVERNANÇA CORPORATIVA	12
4.5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	17
4.6. DISSEMINAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	21
5. RESULTADOS	22
5.1. Avaliação Coaching Executivo	23
6. CONCLUSÃO	25
7. BIBLIOGRAFIA	27
8. AUTORES	28

1. SINOPSE

A Chocolate Caseiro Lugano é uma empresa familiar fundada em 1976, localizada na cidade de Gramado. A empresa apresenta um contínuo crescimento, pertencendo a um grupo de empresas denominado GoWinz contando hoje com cerca de 400 colaboradores que atuam no segmento de chocolates finos, com lojas próprias e franquias, cervejaria, entretenimento e gastronomia.

O espírito empreendedor da Diretoria demandou a necessidade de engajar de forma mais presente as lideranças no processo de expansão da empresa, não somente na execução, mas principalmente na construção e desenvolvimento das equipes.

O primeiro passo foi reforçar na sua estratégia as pessoas, investir na capacitação dos 2 diretores e 10 gerentes (2016/2017), na segunda etapa (2017) envolvemos o primeiro nível de liderança na definição do Planejamento Estratégico, o terceiro passo foi engajar outras 20 lideranças no mesmo Programa, e então envolvendo e propagando seus resultados para todos colaboradores do Grupo.

A construção de uma nova cultura organizacional com maior sentimento de pertencimento, empoderamento da liderança e engajamento das equipes, tem trazido resultados relevantes ao negócio, tanto em aspectos comportamentais quanto de crescimento, demonstrando maior protagonismo das equipes e um aumento no faturamento em 2017 de 25,44% em relação a 2016, demonstrando que investir nas pessoas é o melhor caminho para o sucesso organizacional.



2. OBJETIVO

Desenvolver e implementar o Programa “Juntos Podemos Mais” objetivando envolver e capacitar as lideranças do Grupo Gowinz para que possam atingir resultados de alta performance, através do aumento do seu sentimento de pertencimento e empoderamento, tomada de decisão e melhora na gestão de suas equipes.

3. INTRODUÇÃO

A Chocolate Lugano, criada em 1976, está entre as principais marcas no que se refere à produção de chocolate artesanal no Brasil. O espírito empreendedor de seu fundador passou de geração para geração, e hoje a empresa é administrada pela terceira geração, netos.

Sua característica empreendedora, fez com que de 10 anos para cá fossem criados 7 novos negócios da família na cidade de Gramado, fazendo com que esse conjunto de empresas chamado antes de Grupo Lugano, passasse a se chamar **Gowinz Business Group**. Fazem parte do Grupo as empresas: Chocolate Caseiro Lugano, Mundo de Chocolate, Cervejaria Rasen Bier, Boreal Gastropub, Ice Bar, Deutsch Bar, Pub da Montanha e Rasen Platz.

Atualmente a empresa conta com 108 colaboradores, sendo 78 colaboradores na área industrial e 30 na área comercial e administrativa. Destes, aproximadamente 48% possuem o ensino médio, 25% possuem ensino fundamental, 26% estão cursando ou concluíram o ensino superior e 2% possuem pós-graduação (doutorado, mestrado e especialização).

Do nosso quadro funcional, 53% possui até 2 anos de empresa e 23% possuem de 3 a 5 anos, enquanto 13% tem de 5 a 10 anos e; 11% tem acima de 10 anos de empresa. Ainda deste quadro funcional, 73% são mulheres e 27% são homens. Quanto à idade temos 40% com idade até 29 anos, 50% entre 30 a 49 anos e 10% acima de 50 anos.



Nosso desafio estava em transformar a cultura organizacional de uma empresa familiar com 40 anos de história, onde as decisões eram centralizadas na Diretoria Executiva, que estava em franco crescimento para novos segmentos, mercado nacional e internacional. Para esta transformação era necessário descentralizar a decisão e engajar as lideranças e equipes em uma nova visão.

Para tanto, era necessário desenvolver uma cultura de maior empoderamento das lideranças, espírito de equipe e visão estratégica clara, para que e então, estes líderes engajassem equipes neste novo sentimento. Certos que este era o melhor caminho de transformação, a Diretoria Executiva decidiu que investir nas lideranças e embarca-las nesta jornada de transformação rumo ao caminho do sucesso.

Considerando que estávamos tratando de uma mudança cultural, que a velocidade dos negócios era muito rápida e que o engajamento dos líderes não tinha o mesmo ritmo, tínhamos que buscar uma solução que trouxesse o impacto rápido, porém de forma consistente.

Estes desafios nos propiciaram criar um grupo de trabalho, onde a Diretoria Executiva, RH e Consultorias externas desenhassem em conjunto a solução que sustentasse a transformação cultural, profissionalização e empoderamento de líderes, e que trouxesse a compreensão e envolvesse todas as pessoas do grupo, a ponto de que cada participante enxergasse o seu nível de contribuição para o atingimento dos objetivos estratégicos, até alcançar a Visão da Empresa.

Adotamos uma metodologia que conectou pessoas e estratégia em um único programa, uma jornada de desenvolvimento e crescimento.

O grupo de trabalho desenvolveu e estruturou o programa “Junto Podemos Mais”, que foi norteado por algumas premissas:

- Necessidade de evoluir a cultura da empresa, para torna-la mais profissionalizada e com um processo decisório mais descentralizado, isso sem perder os valores da família fundadora.

- Desenvolver maior sentimento de empoderamento, tomada de decisão e maior execução do time de liderança. Para mudar a cultura de um negócio, você precisa de um conjunto de processos – mecanismos operacionais sociais – que mude as crenças e o comportamento das pessoas de forma a torná-las mais diretamente ligadas aos resultados finais, Bossidy e Charan (2005).
- Potencializar a capacidade dos líderes em prol do sucesso da empresa, desenvolvendo e ampliando as habilidades da liderança e das equipes. Bossidy e Charan (2005) dizem que a qualidade de seu pessoal é fator de maior vantagem competitiva.
- Necessidade de desenvolver um maior sentimento de equipe entre as lideranças, promovendo maior abertura para troca de feedback. Segundo Barradas (2015) o feedback tem como finalidade aumentar o autoconhecimento e melhorar as relações interpessoais, e ainda, é por meio dos feedbacks transmitidos pelo líder que os membros da equipe têm conhecimento do resultado do seu trabalho e de seu desempenho como equipe.
- Que líderes que são engajados na construção da estratégia organizacional, são mais comprometidos com sua execução e com o engajamento das equipes. Quando o líder discute questões de negócio e organizacionais num contexto de grupo, todos aprendem. Lidar em equipe com questões desafiadoras, explorando prós, os contras e as alternativas, e decidindo quais fazem sentido, aumenta a capacidade das pessoas individual e coletivamente, Bossidy e Charan (2005).
- Desenvolver e disseminar valores e propósito da organização e sua cultura cria um maior sentimento de pertencimento dos colaboradores para com a empresa, tornando-as mais engajadas e envolvidas com a empresa. Para Reiman (2017), propósito é uma bússola para uma nova direção nos negócios, e ainda diz que o líder inspirado por propósito coloca o propósito em primeiro lugar, e que líderes sem propósito ficam à deriva.



4. DESENVOLVIMENTO

A partir das premissas estabelecidas para o programa, o processo de desenvolvimento da solução se deu em etapas, que serão detalhadas na sequência.

- a) Diagnóstico;
- b) Desenvolvimento do Programa;
- c) Programa de Desenvolvimento da Liderança - PDL;
- d) Governança Corporativa;
- e) Planejamento Estratégico e Execução;
- f) Disseminação da Estratégia Organizacional.

4.1. DIAGNÓSTICO

Esta foi uma importante etapa para entendimento do histórico e situação atual da empresa, com este instrumento foi possível ter uma visão mais ampla da empresa, o que apoiou o grupo de trabalho na construção do roteiro geral e pontos cruciais a serem trabalhados no programa.

Com este entendimento inicial foi possível identificar os principais pontos de atenção a serem desenvolvidos no programa “Juntos podemos Mais”. Abaixo listamos as principais conclusões do processo de diagnóstico, e que nos embasaram para construção do programa:

Falta de objetivos em comum: a empresa estava investindo em diversos negócios, porém a equipe não compreendia o que isso impactava no grupo como um todo e não sentia que fazia parte deste processo;

Empoderamento da Liderança e falta de clareza dos papéis e responsabilidades: não compreendiam a estrutura organizacional e seus poderes de decisão. Por outro lado, se acomodavam e não assumiam um papel de protagonismo;

Processos estruturados e não dependentes de pessoas: a necessidade de padronizar através de procedimentos formais os processos organizacionais, para criar menor dependência das pessoas e maior confiança no fluxo do trabalho;

Falta de entendimento do papel de Liderança: não era claro o papel do líder Lugano, era necessário desenvolver a equipe de liderança para se empoderarem de suas responsabilidades e entregar resultados dentro da expectativa da nova gestão;

Ferramentas de gestão: falta de conhecimento e utilização de ferramentas de gestão, para melhor gerenciamento de equipes.

4.2. DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA

Com o objetivo de propor uma solução que suportasse as necessidades da empresa, o programa foi construído sob três importantes pilares: Pessoas, Governança Corporativa e Planejamento Estratégico, estes pilares sustentados pela cultura organizacional e com o objetivo de nos transformarmos em uma empresa de alta performance.

O investimento em todo o Programa, desde outubro de 2016 até hoje, considerando a Consultoria que nos auxiliou na implementação de todo processo, despesas com salas de treinamento, material didático, almoços e Cofee breack foi de R\$250.000,00.



Figura 1 - Organização de Alta Performance

4.3. PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA (PDL)

As pessoas são a força que move uma empresa. O capital humano é, sem dúvida, seu principal pilar, tendo em vista que é ele que realiza todas as ações que fazem uma organização crescer. Para tanto, foi desenvolvido um programa de desenvolvimento da liderança alinhado as necessidades da empresa, com treinamentos estruturados e desenvolvidos de forma customizada.

Até o momento duas turmas de liderança foram aplicadas e um total de 32 líderes capacitados (Figuras 11 e 12 do Anexo). Uma nova turma com 26 líderes está em andamento e deve finalizar sua capacitação até agosto/2018. O PDL foi dividido em Desenvolvimento Individual, com sessões de Coaching Executivo e Desenvolvimento em Grupo com treinamentos comportamentais, técnicos e vivenciais.

4.3.1. Desenvolvimento Individual – Coaching Executivo

a. Objetivo

Empresas de sucesso são resultados de pessoas, e para que os colaboradores deem o melhor de si é necessário que haja lideranças efetivas e um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento dos profissionais. E é aí que entra o Coaching Executivo, que é um processo direcionado para o aumento de resultados de empresas, líderes, times e profissionais.

“O coaching executivo é um processo de desenvolvimento de líderes, vivencial e individualizado, que expande a capacidade do líder em alcançar metas organizacionais de curto e longo prazos. É conduzido através de interações um-a-um e/ou em grupo, orientado a partir de dados que vêm de múltiplas perspectivas, e baseado na confiança e respeito mútuos. A organização, um

coaching e o nível de evolução de cada coachee irão variar, pois se trata de um processo individual.

As principais competências trabalhadas no processo conduzido junto ao Grupo Lugano foram:

- Autoconhecimento: habilidade de autoreconhecer traços de comportamento, o impacto que causamos em outras pessoas e que comportamentos dos outros nos incomodam, fundamental para administrar bem os relacionamentos e nos autodesenvolvermos;
- Empoderamento: dar às pessoas o poder, a liberdade e a informação que lhes permitem tomar decisões e participar ativamente da organização;
- Liderança: ser exemplo para equipe e colegas, estar à frente e atento a novas oportunidades, influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo;
- Inteligência Emocional: capacidade de reconhecer e avaliar os seus próprios sentimentos e os dos outros, assim como, a capacidade de lidar com eles.

4.3.2. Desenvolvimento em Grupo – Treinamentos

Uma vez que integra as habilidades pessoais dos diversos componentes da equipe, o desenvolvimento em grupo traz resultados muito mais eficientes do que as atividades realizadas individualmente. Por conta disso, estimular a união e conexão deve ser uma estratégia de toda instituição que deseja aprimorar a efetividade do trabalho e aumentar a satisfação dos colaboradores. Adicionalmente também se buscou com estes treinamentos complementar e apoiar o trabalho individual realizado coaching.

O desenvolvimento em grupo também oferece a oportunidade de socialização com os colegas, uma vez que o grupo convive diariamente e sempre é possível aprender e crescer em com essa relação.

Também devemos considerar que a aprendizagem de adultos é diferente, pois deve levar em consideração os conhecimentos já adquiridos e o fato de que o adulto tem uma tendência à atualização, no sentido de estar sempre buscando a concretização de suas potencialidades, o enriquecimento amplo de sua vida, no campo do saber, do poder, do fazer, do ter, do sentir-se gratificado por suas conquistas.

Os treinamentos construídos para o Grupo Gowinz foram desenvolvidos especificamente e desenhados considerando: a cultura da empresa, sessões de coaching, os aspectos observados no diagnóstico e os relatados no briefing apresentados pela Diretoria Executiva.

a) Treinamento: Construção de Equipes

Este treinamento objetivou trabalhar a união e autoconhecimento do grupo, as competências necessárias, tanto pessoais quanto coletivas, através da interação com o outro. Aproximar as relações e o entendimento de que somos parte de um grupo e que todos são responsáveis pelo resultado.

Neste trabalho foi possível o grupo identificar em que estágio de desenvolvimento está, quais são os pontos fortes e a desenvolver, estabeleceram um contrato psicológico do que pode e o que não pode, e como o grupo fará para superar suas crenças limitantes.

A equipe percebeu a importância de entender em que estágio de desenvolvimento está neste momento, e como e as etapas seguintes a serem perseguidas rumo a uma equipe de alta performance. As figuras 1, 2, 3 e 4 do Anexo ilustram algumas atividades realizadas nesse treinamento.

b) Treinamento: Ferramentas de Liderança



Compreender o papel e as habilidades do líder em uma organização e estabelecer o perfil de líder do Grupo Gowinz foi o principal objetivo trabalhado neste treinamento. Adicionalmente enfocou-se a importância de autoconhecimento, com palestra específica construída para este evento. O treinamento oportunizou acesso a diversas ferramentas de liderança que possibilitaram ao grupo uma maior autoconfiança no seu papel de líder junto ao grupo e as equipes (figuras 5 e 6 do anexo). Abaixo, listamos as ferramentas trabalhadas:

- Conceitos de Liderança;
- Autoconhecimento na liderança;
- Motivação;
- Estilos de Liderança;
- Liderança Situacional;
- Comunicação;
- Feedback;
- Inspiração para Liderança: A Arte da Possibilidade.

c) Treinamento Equipes de Alta Performance:

Uma equipe de alta performance (AP) é aquela que demonstra elevada competência e destacado grau de comprometimento. São pessoas realmente alinhadas, que tem em comum: valores, visão, objetivos e engajamento. Para isso, trabalhamos além da compreensão dos conceitos de uma equipe de AP, abordando aspectos relacionados a ferramentas e conhecimentos utilizados por equipes neste estágio de desenvolvimento (Figuras 7, 8, 9 e 10), tais como:

- Compreensão dos conceitos e competências de uma equipe de AP;

- Ferramentas que uma equipe de AP utiliza;
- A arte da Execução;
- Inteligência Emocional;
- Análise Transacional: como nos relacionamos;
- Definição do Líder Lugano;
- Plano de Ação.

4.4. GOVERNANCA CORPORATIVA

Vale ressaltar que Governança Corporativa lida com o processo decisório na alta gestão e com os relacionamentos entre os principais personagens das organizações empresariais, notadamente executivos, conselheiros e acionistas (Silveira, 2010).

Governança Corporativa é um conjunto de mecanismos que visam a fazer com que as decisões corporativas sejam sempre tomadas com a finalidade de maximizar a perspectiva de geração de valor de longo prazo para o negócio (Silveira, 2010).

Para profissionalização da empresa foi necessário implantar uma estrutura de Governança capaz de apoiar e sustentar o momento e tamanho da empresa, a implantação foi dividida em 3 etapas distintas, e incorporadas a cultura da empresa:

4.4.1. Fase 1: Implantação de um Comitê de Administração

a) Conceituação – Comitê de Administração

Um comitê de administração é um corpo de membros eleitos ou designados, que conjuntamente toma decisões e supervisiona as atividades de uma empresa. É nesse contexto que encontramos a importância do Comitê de Administração em uma empresa, como órgão

encarregado não apenas de auxiliar os Sócios/Diretores na execução das estratégias, mas também de definir, orientar e supervisionar os executivos quanto aos parâmetros de valores a serem considerados na definição dessas estratégias.

O Comitê foi implantado em novembro/2016, com a participação do primeiro nível de gestão, os encontros são mensais e toda reunião resulta em uma Ata com os pontos discutidos e as ações necessárias, que após a reunião é encaminhada a todos os participantes para monitoramento das ações.

b) **Estrutura do Comitê de Administração**

A estrutura é composta pela Diretoria e primeiro nível de gestão do Grupo, hoje composto por 11 (onze) participantes.

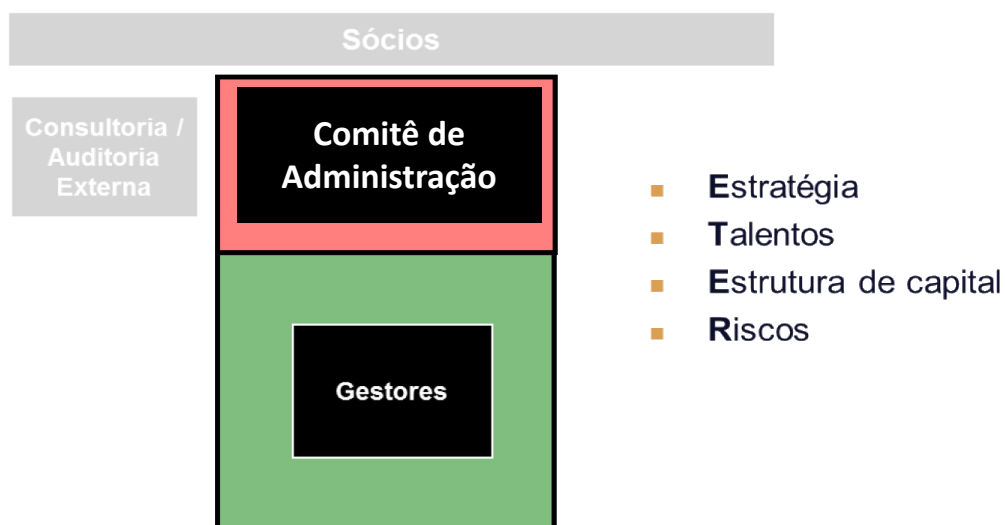


Figura 2 - Estrutura do Comitê de Administração

c) **Funções do Comitê de Administração**

Principais funções atribuídas ao Comitê de Administração:

- Rever o desempenho econômico financeiro do período anterior e projeções para o próximo período;
- Garantir a liderança no monitoramento dos controles internos na empresa;
- Supervisão geral de todos dos negócios em desenvolvimento;
- Iniciar ou motivar o início, inclusive monitorar o progresso, de todos projetos no Grupo Lugano;
- Assegurar o alinhamento das estratégias traçadas pela empresa;
- Coordenar o processo de planejamento das atividades;
- Rever o desempenho do negócio;
- Estabelecer as estratégias, metas e objetivos de negócios.

4.4.2. Fase 2: Estruturação Societária

Pelo perfil empreendedor dos sócios, a Lugano buscou diversificar e expandir seus negócios através da criação de outras empresas na cidade de Gramado, mas mantendo uma mesma política e centralização administrativa.

A partir disso, o Grupo que era informalmente chamado de “Grupo Lugano”, passou a se chamar Gowinz Bussness Group, formado pelas empresas: Chocolate Caseiro Lugano, Cervejaria Rasen Bier, Mundo de Chocolate, Boreal Rasen Gastropub, Deutsch Rasen bar, Rasen Platz .

A comunicação geral da criação do GoWinz Business Group foi realizada em evento com a participação de todos os colaboradores do grupo, conforme citado no item 4.6 – Disseminação da Estratégia Organizacional, deste relatório.

4.4.3. Fase 3: Implantação de um Conselho Consultivo

a) Conceituação Conselho Consultivo

É um órgão, paralelo à administração da empresa, formado por profissionais qualificados que fazem um processo de mentoria e aconselhamento dos sócios.

A reunião ocorre mensalmente, e tem como principal objetivo auxiliar, acompanhar, desenvolver e aconselhar sobre todos os assuntos relativos à Organização, sobretudo em relação a trazer uma visão externa das perspectivas para empresa. O objetivo principal é complementar suas expertises, aconselhar com maior profundidade, principalmente na esfera estratégica e de melhores práticas de gestão, bem como acompanhar a implantação dos planos de ação do planejamento estratégico a ser seguido pela Diretoria Executiva. Adicionalmente também se espera que ocorra:

- Análise dos indicadores operacionais e financeiros da organização;
- Definição de indicadores-chave de desempenho;
- Avaliação da estratégia futura da empresa;
- Avaliar e aprovar novos projetos de investimentos;
- Avaliação das necessidades de desenvolvimento da empresa.

b) Estrutura do Conselho Consultivo:

O Conselho Consultivo, eleito em Assembleia, é composto por, no mínimo 4 e no máximo 8 membros efetivos, sendo um presidente, um vice-presidente e os demais conselheiros, membros da Organização. Os membros do conselho serão designados exclusivamente pelos seus Sócios Acionistas, em sua maioria.

- Examinar as denúncias de irregularidades praticadas no âmbito da Organização, especialmente as que lhes forem encaminhadas pelo Comitê de Administração ou pela Auditoria, e cobrar da Diretoria Executiva as medidas visando às apurações e as providências cabíveis;
- Acompanhar as operações de crédito e garantias concedidas aos membros da Diretoria Executiva e às pessoas físicas e jurídicas que mantenham relação de parentesco ou de negócios com aqueles membros;
- Acompanhar e cobrar as providências necessárias para o cumprimento do Planejamento Estratégico;
- Acompanhar as medidas adotadas para saneamento dos apontamentos da Auditoria Interna, da Auditoria Externa e da área de Controle Interno;
- Convocar os membros da Diretoria Executiva para prestar esclarecimentos sobre assuntos de qualquer natureza;
- Examinar as propostas da Diretoria Executiva relativas: plano de cargos e salários, estrutura organizacional da Organização ou normativos internos;
- Opinar sobre alienação de bens de não uso próprio recebidos na execução de garantias;
- Opinar sobre a aquisição, alienação, doação e/ou oneração de quaisquer bens móveis, bem como de imóveis de não uso próprio, e opinar sobre a alienação de bens do ativo não circulante e a constituição de ônus reais.

4.5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

É o meio utilizado para atingir as metas de longo prazo, que são de grande importância para a empresa, envolvendo o ambiente interno e externo no qual se insere, (Lacombe 2006).

Planejar consiste em definir objetivos futuros, traçar metas. Permite identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, interpretar dados, analisar recursos disponíveis e necessários. A origem do planejamento estratégico está diretamente ligada às guerras e ao militarismo. Isso porque em qualquer conflito armado existe alguma estratégia em execução, a fim de conquistar o inimigo e vencer as batalhas.

Para tanto, nossa empresa utilizou o mote que conectou as origens do planejamento estratégico e a nossa indústria de chocolate, denominamos “A Doce Arte da Guerra” para sustentar a construção do planejamento estratégico, porém, nós travamos uma guerra a favor da boa execução e estratégia adequada. Está guerra não tiveram baixas nem perdas pessoais, mas sim mais conexão, colaboração, comunicação, integração, vigor e maior resultado para nossa empresa.

A técnica utilizada para realizar o planejamento estratégico foi a *Must-Win Battles* que para Killing e Malnight (2005) mostra, passo a passo, como identificar os principais objetivos que precisam ser alcançados e como conquistar adesão emocional e intelectual dos colaboradores que fazem tudo acontecer. Concentrando-se nos esforços imediatos de curto prazo, você obtém os benefícios de entregar no aqui-e-agora e progredir em direção a metas estratégicas maiores. Ainda segundo Killing e Malnight (2006), com esta técnica a empresa define de 3 (três) a 5 (cinco) objetivos chave e engaja toda a empresa no atingimento destes objetivos.

O programa foi dividido nas seguintes etapas e contou com a participação de 2 diretores e 11 gerentes:

4.5.1. Criação da Missão, Visão e Valores do Grupo GoWinz

Missão: Perpetuar a tradição de qualidade e excelência em nossos produtos e serviços, proporcionando experiências que marquem a memória afetiva das pessoas.



Visão: Ser reconhecido nacionalmente até 2020 como referência de qualidade em produtos e serviços, investindo no desenvolvimento de pessoas e execução de alta performance. Aprimorar e inovar as experiências que oferecemos, proporcionando resultados que sustentem o crescimento e a internacionalização do Grupo.

Valores:

- **Paixão pelo que fazemos:** pro atividade, dedicação e foco nos resultados, orgulho de ser GoWinz;
 - **Respeito:** pessoas em primeiro lugar, ética, integridade, promover o bem comum;
 - **Cooperação:** juntos podemos mais;
 - **Qualidade:** excelência na qualidade de produtos e serviços, melhoria contínua.
-
- **Workshop I Declaração de Guerra:** momento onde todos os líderes compreenderam as etapas do planejamento estratégico, conceitos, a técnica utilizada e de que forma eles participariam da construção do planejamento estratégico. Também foi o momento de trabalhar a integração do time, onde todos participaram de um jogo de *paintball* (Figuras 13, 14, 15 e 16 do Anexo).
 - **Reunião de Alinhamento Individual:** onde cada líder teve a oportunidade de apresentar a proposta de estratégias de sua área/empresa, onde foi discutido e compilado com a sugestão de todos os líderes envolvidos.
 - **Workshop II Indo a Guerra:** com a participação de todos os líderes foram discutidas as estratégias da empresa e quais os valores organizacionais e que deveriam estar presentes nas atitudes de nossos líderes e colaboradores, definindo assim nossa cultura e nosso jeito de ser. Além disso, neste dia foi discutido e definido quais as batalhas dariam suporte a

nossa estratégia, utilizando como base as propostas de todos os líderes. Ao fim do dia, as seguintes batalhas do planejamento estratégico de 2017 foram definidas:

- Batalha 1: Crescimento de Vendas;
- Batalha 2: Redução de Custos;
- Batalha 3: Estruturação da Governança Corporativa e Melhoria nos Processos;
- Batalha 4: Foco no Cliente - Expansão Comercial e Marketing;
- Batalha 5: Capacitação da Equipe para Alta Performance.

Além da definição das batalhas e suas ações estratégicas, como resultado deste dia foi elaborado o documento de Planejamento Estratégico 2017.

- **Mentoring:** Ferramenta que as empresas usam para tornar as pessoas que nelas trabalham profissionais mais maduros, capazes de crescer e de gerar mais valor e qualidade para os negócios, (Bernhoetf 2014). Trata-se de um processo de aprendizagem e de melhoria individual com acompanhamento, em que os Mentores ajudam os Mentorados a incrementarem o seu potencial e a liderarem o seu desenvolvimento. Esta ferramenta foi alcançada durante as nove sessões, como forma de desenvolvimento, e para apoiar os líderes na execução das estratégias definidas. Pois além de desenvolver aspectos comportamentais, também apoia no fornecimento de ferramentas e manutenção do foco em direção as batalhas.
- **Workshop III Dia de Campo Blitz:** chegado a metade do período do planejamento estratégico, este foi o momento de analisar todas as batalhas e ações estratégicas, analisar se estávamos no caminho de atingi-las em sua plenitude e se era necessário realizar plano de ação específico. Foi um dia de trabalho intenso, onde o grupo estabeleceu ações complementares para atingir os objetivos que estavam abaixo do planejado (Figura 17 do Anexo).

- **Workshop IV Sprint Final:** próximo ao final do ano e encerramento do planejamento, além de analisarmos o andamento de todas as batalhas e suas ações estratégicas, foi o momento de avaliar a possibilidade de algum esforço adicional que o grupo de liderança deveria realizar para atingir os objetivos de 2017.
- **Workshop V – Nos acréscimos:** reunião individual com cada líder para identificar se este líder estava necessitando algum apoio adicional para execução das batalhas e ações estratégicas. Manter o foco para o encerramento do planejamento e apoiar com ferramentas foi o objetivo deste encontro.
- **Workshop VI – Fechamento do Planejamento Estratégico 2017:** momento de avaliar os resultados e objetivos atingidos e os não atingidos, aprender com os acertos e erros e analisar os aprendizados para realização do planejamento estratégico de 2018.

4.6. DISSEMINAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Para compartilhar a nova estrutura da empresa, o planejamento estratégico e gerar o sentimento de pertencer no Grupo Gowinz, todos 350 colaboradores das 8 empresas foram convidados para o Evento “Juntos Podemos Mais”, que foi realizado no dia 20 de junho de 2017, na Expogramado, em Gramado (Link 2 do Anexo).

Os colaboradores foram recepcionados com um “Café de Boas Vindas” para iniciar a integração e após participaram do evento onde foram abordados os seguintes temas: Apresentação dos Diretores e dos Gerentes de área; Estrutura do Programa Juntos Podemos Mais; Nova Designação do nome do grupo empresarial: GoWinz Business Group; divulgação da Missão, Visão e Valores; Batalhas a serem travadas no Planejamento Estratégico; Novos Projetos/Negócios que seriam implantados até o final do ano; Palestra Motivacional. No encerramento do evento, foi dado o brinde ilustrativo do evento (garrafa de alumínio

Nos treinamentos de liderança não foram aplicadas avaliações através de formulários, mas ao final de cada treinamento foram realizadas avaliações coletivas sobre a percepção dos participantes sobre os temas abordados durante o dia, como no exemplo do treinamento de Construção de Equipes, realizado com a Turma 2 em 01/06/17 onde quando questionados sobre “O que vou levar do dia de hoje?” trouxeram as seguintes palavras: Confiança, Comprometimento, Tolerância, Conhecimento, Determinação, Orgulho, Visão de grupo, Mais forte, Motivados, Tranquilidade, Conhecendo equipe/colegas, Unidos, Pensar como Grupo, Valorizados, Preparados, Feliz, Surpreendida, Mais energizado (Figura 18 do Anexo).

Pode-se perceber também que, mesmo sem uma Pesquisa de Clima formal que possibilitasse a quantificação dos resultados, é unânime a visão de que a empresa como um todo teve melhoras significativas em relação à visão estratégica, atingimento de metas, relacionamento interpessoal, espírito de equipe, motivação, nível de engajamento, desenvolvimento de competências, como é evidenciado através da Pesquisa de satisfação do processo de coaching executivo e também dos depoimentos de alguns líderes que participaram do processo:

“O que eu vejo que mudou foi à integração entre as pessoas, entre os líderes, com uma evolução bem visível, a questão da divisão das atribuições, as funções ficaram mais definidas, a gente sabe hoje melhor o que cada um faz, o que cada setor responde, isso é importante também no andamento do trabalho, dá celeridade em diversos processos”. Anelise Cazarotto, Gerente de Qualidade.

5.1. Avaliação Coaching Executivo

A aplicação das 8 sessões de coaching com cada líder da Turma 1 e da Turma 2 possibilitou desenvolver os pontos que cada líder mais necessitava naquele momento, atingindo a média de 90% de satisfação nas duas turmas: *“Participar do programa de desenvolvimento*

Tabela 2- Avaliação geral Coaching Executivo Turma 2 com 20 coachees

Objetivo	Nota	%	17,89
Meu objetivo com o processo de coaching foi atingido?	8,95	17,89	
Ação	Nota	%	17,54
Melhoria/entendimento da minha missão e propósito.	9,16	3,05	
Melhoria na direção/planejamento e projeção de objetivos (pessoais e/ou profissionais).	8,95	2,98	
Melhoria na motivação e continuidade de ação na direção dos objetivos desejados.	8,95	2,98	
Melhoria no autoconhecimento, utilização das forças, virtudes e talentos.	8,47	2,82	
Melhoria na autoestima, autoconfiança, automotivação e minha energia.	9,00	3,00	
Melhoria nos comportamentos e desenvolvimento de habilidades/capacidades desejadas.	8,11	2,70	
Resultados	Nota	%	17,22
Percepção geral da minha evolução	8,53	3,41	
Melhoria nos resultados da minha vida pessoal.	8,42	3,37	
Melhoria nos relacionamentos.	8,68	3,47	
Melhoria na qualidade de vida.	8,63	3,45	
Melhoria nos resultados da minha vida profissional.	8,79	3,52	
Coach	Nota	%	19,32
O Coach faz perguntas que parecem abrir novo leque de possibilidades e que me ajudam a melhor elaborar o contexto em	9,58	3,83	
Evidencia-se uma harmonia (ligação/confiança) entre o Coachee e o Coach.	9,68	3,87	
O Coach mostra empatia com relação ao que é proposto pelo	9,68	3,87	
O Coach me estimula a ir além e explorar todo meu potencial.	9,58	3,83	
Minha avaliação geral do Coach.	9,76	3,91	
Melhoria Contínua	Nota	%	18,70
Percepção de continuidade e melhoria contínua	9,26	6,18	
Aumento do poder de aprendizado e conclusões construtivas	8,95	5,96	
Avaliação Geral do Processo de Coaching	9,84	6,56	
TOTAL			90,68

6. CONCLUSÃO

Com base nas diretrizes estabelecidas para o Programa “Juntos Podemos Mais”, e as respectivas ações estratégicas traçadas para o ano de 2018, esperamos alcançar os níveis exigidos e desejados de desenvolvimento das equipes, eficiência, execução, alta performance e rentabilidade, visando um posicionamento estratégico voltado a apoiar e acompanhar as demandas desta operação e de seus colaboradores.

Para consolidação do Programa na Lugano e em todas empresas do Grupo GoWinz, espera-se algumas ações essenciais para apoiar, melhor gerenciar e obter mais resultados das pessoas:

- Que os Sócios Diretores se mantenham visionários no foco de desenvolver equipes e pessoas, trabalhando fortemente no alinhamento da estratégia com as pessoas;
- Manter as reuniões de Comitê de Administração e de acompanhamento de batalhas, bem como as do Conselho Consultivo;
- Ampliar melhorias na Comunicação Interna, para reforçar o “sentimento de pertencer” dos colaboradores em relação ao Grupo GoWinz;
- Concluir o programa de Líder Coach que está sendo iniciado com os líderes que já concluíram a primeira fase, fazendo com que eles tenham uma postura que desenvolva todos da equipe;
- Concluir o programa de Liderança Fundamental que está sendo realizado com 26 novos líderes;
- Manter as reuniões diárias de “Warm Up” - Grito de Guerra, diário em todas Unidades que tem apoiado a melhorar muito a comunicação com as equipes.

Reforçamos o comprometimento deste grupo com a execução deste programa por nós definidos e aqui descritos. Adicionalmente perseguiremos o desafio para aumentar e ampliar as ações de desenvolvimento das equipes durante o ano de 2018.

A expectativa em 2018, com as medidas anteriormente mencionadas, é de perseguir a visão apresentada, sempre alinhando as ações do grupo aos seus objetivos de médio e longo prazo e ao atendimento da missão do negócio e macro diretrizes estabelecidas pelo Conselho Consultivo.



7. BIBLIOGRAFIA

BARRADAS, Mary S.; CHERNICHARO, Edna A. M.; NOVO, Damaris Vieira. **Liderança de Equipes**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2008.

BERNHOFELT, Rosa. **Mentoring: Práticas & Casos**, São Paulo: Évora, 2014.

Bossidy Larry; Charan Ram. **Execução: A Disciplina para Atingir Resultados**, São Paulo-SP, 2005.

Fórum de Coaching Executivo (The Executive Coaching Forum), www.executivecoachingforum.com. **O Manual Do Coaching Executivo Princípios e Diretrizes para uma Parceria de Coaching Bem Sucedida**, 2008, 4ª edição.

KEYS, Tracey; KILLING Peter; MALNIGHT Thomas. **Must-Win Battles – Creating Focus you Need to Achieve your Key Business Goals**, EUA: Pearson UK, 2005.

KRAUSZ, Rosa. **Coaching Executivo - a conquista da liderança** - Ed. Nobel, 2009.

NAPPER, Rosemary; NEWTON, Trudi. **Tactics: Transactional Analysis Concepts for All Trainers, Teachers and Tutors**. EUA: T A Resources, 2000.

PUC apud site: <https://www.ifenasbac.com.br/conheca-a-eficacia-do-coaching-executivo/>, em 01/06/2018.

REIMAN, Joey. **Propósito: Por que ele engaja colaboradores, constrói marcas fortes e Empresas Poderosas**. São Paulo: Casa Educação, 2017.

SILVEIRA, Alexandre. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo**. São Paulo: Elsevier – Campus, 2ª edição, 2015.

8. AUTORES

JERUSA GHESLA SPANNENBERGER, Bacharel em Administração de Empresas com habilitação em Recursos Humanos, 17 anos de experiência em Gestão de Pessoas, Gerente de Recursos Humanos do Grupo Gowinz, Coach.

DANIELA PITEN REIS, Consultora e Coach com mais de 15 anos de experiência em RH, graduada em Administração de Empresas, MBA em Gestão de Pessoas, Pós-Graduação em Dinâmica de Grupo.

FLÁVIO DE MOURA GOULART, Bacharel em Administração de Empresas, Pós Graduado em Recursos Humanos, Marketing, Finanças, Mercado de Capitais, Mestrado em Economia, atua na área de Consultoria Organizacional.

