

PRÊMIO TOP SER HUMANO 2019 – CATEGORIA ORGANIZAÇÃO



DOCILE ALIMENTOS LTDA

COACHING SISTÊMICO DE TIMES:

UMA PRÁTICA TRANSFORMACIONAL DA LIDERANÇA PARA A ALTA
PERFORMANCE

AUTORAS:

Anete Diehl Martins

Daniela Franzon Gabriel

ÍNDICE

1. SINOPSE	1
2. OBJETIVO	2
3. INTRODUÇÃO	3
4. O COACHING SISTÊMICO DE TIMES	8
4.1 Estrutura do Desenvolvimento	8
4.2 A Prática do <i>Team Coaching</i>	11
5. RESULTADOS	19
6. CONCLUSÃO	27
7. BIBLIOGRAFIA	29
8. DAS AUTORAS	30

1. SINOPSE

O desenvolvimento das lideranças nas organizações para um desempenho de alta *performance* é requisito latente frente às mudanças, que se apresentam mais rápidas, tecnológicas e complexas. Há de se considerar ainda a transformação na forma de trabalhar, nas relações humanas e os impactos das novas gerações que chegam ao mercado de trabalho.

O contexto acima foi a inquietude que impulsionou o início do processo de desenvolvimento do time estratégico de líderes da Docile Alimentos Ltda. Após um *assessment* em 2015 entendeu-se que era necessária uma evolução deste time para dar vasão aos planos de forte crescimento da organização. Em agosto de 2017 até novembro de 2018 o desenvolvimento foi realizado através do *systemic team coaching* ou *coaching* sistêmico de times, o qual será discorrido neste *case*.

Esta abordagem, de certa forma ainda um tanto inédita, baseia-se no modelo das Cinco Disciplinas do autor Peter Hawkins. O objetivo foi transformar a liderança rumo a alta *performance* considerando as estratégias da organização, a cultura, os *stakeholders*, a equipe e a aprendizagem em time.

Os resultados foram relevantes para o negócio da Docile, especialmente quanto à maturidade deste grupo como time e as interfaces com os *stakeholders*, que transformaram relações, criaram novas conexões e melhoraram *performances*. É sabido que se trata de um processo, cuja curva de maturidade segue crescente e reverberando pelos diversos times da empresa.

Palavras-chaves: *coaching* sistêmico de times, *stakeholders*, time, aprendizagem

2. OBJETIVO

O processo do *team coaching* propôs-se a alavancar as competências do time real de liderança – diretores e líderes com reporte direto para a direção - da Docile Alimentos, de forma que o resultado do time fosse maior que a soma de suas partes. Objetivava ajudar o time real de liderança a explorar o que está sendo exigido agora e o que será no futuro próximo, para atender as expectativas dos principais interessados, de forma a acelerar o processo e levar à alta *performance*.

Os ensinamentos de Hawkins, advindos de suas experiências com times em mais de 30 (trinta) anos, atestam que a *performance* de um time não é transformada apenas pelo bom relacionamento interno, visto que os resultados dependem fundamentalmente da maneira como o time se engaja como um todo e com todos os *stakeholders*. O funcionamento interno é necessário, mas não o suficiente para a alta *performance*. Por isso sugere que os times mudem seu foco de perspectiva “dentro-fora” para “fora-dentro”, começando por eles mesmos e só depois olhando para os *stakeholders*.

A partir da abordagem do *coaching* sistêmico de times almejava-se um amadurecimento pessoal e profissional, nas relações e interfaces com o EU e com os OUTROS, qualificando-os para conversas difíceis, resolução de conflitos

e problemas, proposições de novos projetos em níveis mais elevados e em todos os níveis da organização, tornando esse time ainda melhor no alcance dos objetivos do negócio e no seu protagonismo.

3. INTRODUÇÃO

A transformação digital, a indústria 4.0, os impactos sobre as relações de trabalho e nos negócios de forma geral, levaram a uma inquietude da direção da Docile Alimentos quanto ao preparo do time de lideranças estratégicas frente a todos esses desafios.

Criada pelos irmãos Heineck, a Docile Alimentos iniciou suas atividades em 1991 e é com a força da tradição familiar – mais de 80 anos dedicados à fabricação de *candies* – que a trajetória de crescimento desta empresa é impulsionada. Reconhecida por lançamentos inovadores e pela qualidade dos produtos, é a maior produtora de pastilhas da América Latina e a segunda no ranking de balas de goma no Brasil. Em seu portfólio, mais de 200 itens, comercializados em sete linhas: balas de goma, chicles de bola, refrescos em pó, pastilhas, balas de gelatina, marshmallows e regaliz. Ocupando uma área de 40.000m² em Lajeado, no Rio Grande do Sul, e 6.000² em Vitória de Santo Antão em Pernambuco, a produção mensal chega a mais de 2 milhões de quilos. Hoje, os produtos são encontrados em todo o território brasileiro e em países dos cinco continentes. Certificada nos selos ISO 9001, pela BSI, e FSSC 22.000, pela DNV-GL, a Docile prima pela melhoria contínua de seus processos e produtos. Qualidade, ineditismo, ética, ousadia, saúde, sustentabilidade e respeito pelo consumidor são políticas que norteiam suas ações, dentro e fora da empresa.

Com uma equipe de cerca de 800 colaboradores diretos, a Docile aposta em um dos seus principais valores: fazer bem feito tudo o que faz e inovar sempre, oferecendo aos consumidores qualidade e magia.

Seguir crescendo e apresentar sempre produtos inovadores que surpreendam e agradem aos consumidores mais exigentes é a meta permanente da Docile. Em um mundo cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo – termo VUCA utilizado pelas forças armadas americanas e atualmente aplicado ao mundo dos negócios – a necessidade de transformar a *performance* da liderança tornou-se ainda mais evidente.

Essa inquietude e desejo da direção, levaram a um *assessment*, no ano de 2015, do seu time de liderança estratégico, visando avaliar pontos fortes e oportunidades de desenvolvimento. A direção tinha muita clareza de que o que trouxera a empresa até ali não era garantia de sucesso futuro.

“A palavra “*assessment*” pertence à língua inglesa e significa avaliação, ou seja, é uma ferramenta para análise, no caso, de perfis comportamentais em diversas situações, principalmente quando o foco é o desenvolvimento pessoal ou profissional da pessoa avaliada. A aplicação de uma avaliação do tipo *assessment* pode ser muito vantajosa em uma sessão de *coaching* individual, no *coaching* em grupo e também para o processo voltado para equipes de trabalho.” (Administradores.com, 2017)

O resultado do *assessment* enalteceu a qualidade técnica do time, todos com excelente e extensa formação acadêmica. Também reconheceu o comprometimento com o propósito da organização. Apontou como principais lacunas competências comportamentais, entre a principal um time extremamente harmonioso entre si. Como escreve Hawkins, 2014, P.70 (tradução nossa): “Muito ou pouco conflito é inútil em uma equipe. Equipes

excelentes podem trabalhar criativamente através de necessidades conflitantes em seus sistemas amplos”.

A Docile tem uma cultura forte e bastante singular. Os fundadores ainda estão à frente da gestão, são três irmãos apaixonados pelo negócio, que trazem em sua essência o cuidado nas relações com todos os *stakeholders*. No entanto, as boas relações sempre foram baseadas no ganha-ganha, pressupondo transparência e franqueza.

Uma das preocupações com o diagnóstico do *assessment* é que o relacionamento harmonioso apontado fosse fruto da cultura da empresa. Neste aspecto, a empresa tem o objetivo de preservar relações harmoniosas, mas acima de tudo, relações que melhorem os resultados da organização ao longo do tempo. Tal questão gerou uma discussão a respeito das necessidades de gerir conflitos e desenvolver relações mais abertas e francas. Mudanças de atitudes e posicionamentos para dar conta das transformações externas, mas internas também.

O planejamento estratégico da Docile Alimentos, ciclo 2018-2022, prevê várias ações ambiciosas, inovadoras e de forte crescimento. O time em questão é a engrenagem principal para apoiar a direção na consolidação destas metas. Reúne todas as condições essenciais para tal, no entanto precisa desenvolver questões capacitantes que envolvem gestão de *performance*, responsabilidade e contribuição conjunta, para efetivamente caminhar como time de liderança.

Considerando ainda o cenário futuro do mundo do trabalho, há que se ter um olhar para as novas competências requeridas dos líderes do futuro. O Fórum Econômico Mundial, realizado em Davos na Suíça, produziu um relatório com as 10 competências requeridas dos profissionais em 2020:

1. Resolução de Problemas Complexos
2. Pensamento Crítico
3. Criatividade
4. Gestão de Pessoas
5. Coordenação
6. Inteligência Emocional
7. Capacidade de julgamento e de tomada de decisões
8. Orientação para servir
9. Negociação
10. Flexibilidade Cognitiva

Fórum Econômico Mundial, 2016

Concluiu-se que haviam necessidades latentes, internas e externas, para o desenvolvimento do time real de liderança da Docile. As tendências indicam que tudo vai mudar, o tempo todo, em velocidade acelerada, razão pela qual a flexibilidade e a adaptabilidade ganham cada vez mais importância no contexto profissional.

A vontade que emergiu, diante da demanda apontada, foi a de proporcionar uma vivência diferente para esse time, a partir de um modelo mais experienciado, com conteúdo embutido, com uma metodologia que possibilitasse exploração e descobertas a partir do EU e das conexões com o OUTRO, visando levar o time para a alta *performance*.

A proposta de desenvolvimento apresentada pelo setor de Recursos Humanos foi o *coaching* sistêmico de times, com apoio de uma *coach* de times, cujo conhecimento está sustentado em formação e experiência de mais de 30 anos na área, e embasado em várias fontes teóricas, sendo a mais recente a metodologia de Hawkins, que define o *coaching* sistêmico de times como:

“O *coaching* sistêmico de times é um processo pelo qual o *coach* de times trabalha com todo o time, tanto quando eles estão juntos, como quando estão separados, para ajudá-los a melhorar seu desempenho coletivo e a maneira de trabalhar e também como desenvolvem a sua liderança coletiva para se engajar mais efetivamente com todos os seus grupos de *stakeholders* básicos

para então, de maneira conjunta, transformarem seus negócios mais amplos”. (Hawkins, 2014, P. 80, tradução nossa).¹

Embora o *coaching* de times ainda seja algo recente no Brasil e talvez no mundo, se considerarmos que o próprio Hawkins, 2014, P.63 (tradução nossa), fala que “*Coaching* de equipes está atualmente 20 anos atrás, com muitas das mesmas dificuldades que existiam no princípio do *coaching* individual”, consideramos ser uma alternativa interessante para o que buscávamos.

“*Coaching* de equipes somente é válido quando está linkado à melhora da *performance* dos negócios da equipe e sua contribuição para a *performance* da organização ampla ou sistemas que eles servem”. (Hawkins, 2014, P.71, tradução nossa).²

Inicialmente houve hesitação por parte da direção em relação à proposta, surgindo questionamentos quanto à possibilidade de realizar *coaching* individual com os gestores, uma prática mais difundida no nível organizacional. Em um processo de cocriação envolvendo os diretores, a *coach* de times e a gerente de Recursos Humanos, avaliando prós e contras de cada uma das possibilidades, entendeu-se que a prática de *coaching* individual seria interessante se precisássemos desenvolver pontualmente alguns membros do time. Porém, nossa necessidade era provocar, ou ao menos possibilitar, a todos os integrantes do time uma mudança de comportamento, de interface consigo, com os outros, nos cenários internos e externos. Como disse Michael Jordan, citado por Kets

¹ *Systemic team coaching is a process by which a team coach works with a whole team, both when they are together and when they are apart, in order to help them improve both their collective performance and how they work together, and also how they develop their collective leadership to more effectively engage with all their key stakeholder groups to jointly transform the wider business.*

² *Team coaching is only valuable when it is linked to improving the team’s business performance and its contribution to the performance of the wider organization or system it serves.*

de Vries, 2011:XXI (tradução nossa): “Talento ganha jogos, mas trabalho de time e inteligência ganham campeonatos.”

Um time de alta *performance* não se constrói com alguns líderes diferenciados, mas sim com a consciência de todos no impacto que tem sobre o negócio. Hawkins na teoria reforça o aprendizado prático de suas experiências com times, sugerindo que o foco esteja nas conexões entre as pessoas e não nos indivíduos, quando se tratar de um *coaching* de times.

Por essa razão, nossa escolha foi o *coaching* sistêmico de times. Acreditamos que esse trabalho fortaleceria a unidade do time para a consolidação de resultados importantes para o crescimento do negócio.

4. COACHING SISTÊMICO DE TIMES

A base para o desenvolvimento do *coaching* sistêmico de times foi o planejamento estratégico ciclo 2018-2022. O trabalho se propôs a clarear a missão, estratégia, objetivos, metas, cultura e papéis, trazendo maior esclarecimento de onde e como estamos, bem como para onde e como vamos.

“*Coaching* de times capacita a equipe a funcionar mais que o total de suas partes, clareando sua missão e melhorando suas relações externas e internas.” (Hawkins, 2014, P.77, tradução nossa)³

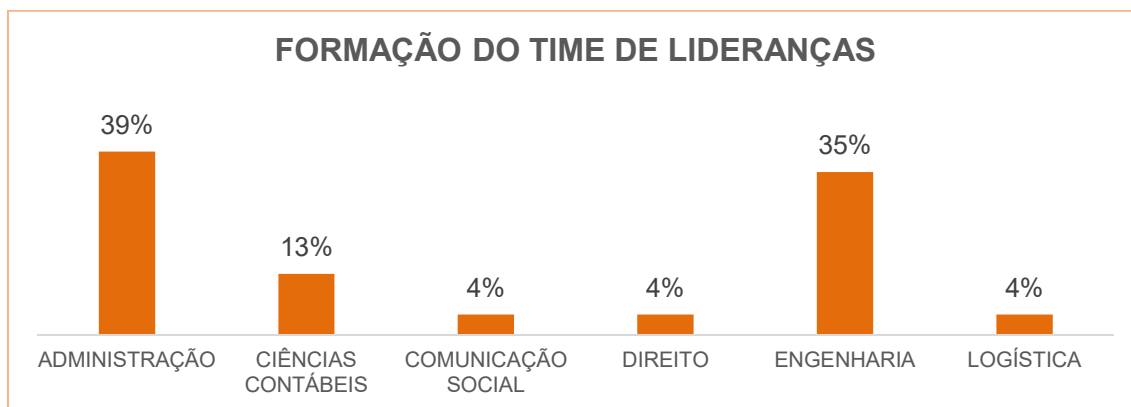
4.1 Estrutura do desenvolvimento

Na Docile a gestão é dividida entre 4 (quatro) diretores, dos quais 3 (três)

³ ... we defined *Team Coaching* as: enabling a team to function at more than the sum of its parts, by clarifying its mission and improving its external and internal relationships.

são sócios-fundadores e irmãos e 1 (uma) é executiva. Os diretores reportam ao Conselho de Administração, não havendo o cargo de Presidente na estrutura.

Os participantes do *coaching* sistêmico de times foram os diretores e os líderes com reporte direto a um dos diretores da empresa, a quem compete a responsabilidade pela execução do planejamento estratégico da organização, conjuntamente com seus times. As tabelas abaixo contextualizam os participantes.



TEMPO MÉDIO DE EMPRESA

Diretores	18 anos
Gerentes	10 anos
Coordenadores	10 anos

O time a ser desenvolvido somou 23 líderes. Na teoria há recomendação para trabalhar com times menores. A situação foi pontuada com os diretores e em conjunto com a *coach* de times e Recursos Humanos, entendeu-se que seria

importante trabalhar com todo o grupo que é de fato o time real de lideranças da empresa.

O programa foi estruturado em 8 (oito) encontros, cada qual com 16 (dezesesseis) horas de imersão, no período de agosto de 2017 a novembro de 2018. A partir do 3º encontro, os integrantes passariam a ter sessões de *coaching* individuais, num total de 8 (oito) sessões. Assim, cada membro da equipe participaria de um desenvolvimento de 136 (cento e trinta e seis) horas coletivas e 8 (oito) horas individuais. Os diretores participaram do programa junto com os gestores ou em momentos separados, em um total de 40 (quarenta) horas.

A direção, como patrocinadora do desenvolvimento, foi convidada desde o início a cocriar o projeto, direcionando e comissionando as mudanças desejadas.

“Aprendizado coletivo de time e todo o aprendizado individual de membros do time, caminham de mãos dadas e o todo do time de alta liderança tem um forte comprometimento com ambos os processos.” (Hawkins, 2014, P.51, tradução nossa)⁴

Os encontros do time eram “*coacheados*” e, em alguns momentos facilitados, pela *coach* de times, com acompanhamento e apoio da gerente de Recursos Humanos. Essa profissional da empresa estava concluindo uma formação em *Coaching* e *Mentoring* e, por essa razão, foi sugerido pela *coach* de times que os *coachings* individuais fossem realizados pela mesma, com a supervisão da *coach* de times. A proposição ainda estava embasada em uma relação de confiança estabelecida entre a *coach* e a gestora de Recursos

⁴ *Collective team learning and all the individual team members’ learning go hand in hand, and all high-performing teams have a high commitment to both processes.*

Humanos, desde a formação da profissional em Dinâmica dos Grupos, bem como na sua maturidade e trilha de formação. A proposta também estava alinhada a uma expectativa da direção em relação ao trabalho, visando transferência de tecnologia para a organização.

O conceito de *peer coaching* vem sendo difundido na teoria com aspectos positivos. O *peer coaching*, ou *coaching* de pares, é um modelo de desenvolvimento de equipe que pode ser usado para ajudar a si e a seus parceiros, a desenvolver e tentar novas estratégias, assim como determinar criticamente o que funciona e não funciona e avaliar as próprias crenças. O *coaching* de pares é construído sobre relações de confiança que se desenvolvem entre as partes. Como premissa, traz o trabalhar juntos e mutuamente para melhorar as habilidades.

A escolha foi cocriada e acordada entre todas as partes envolvidas na formação - direção, *coach* de times, a profissional da área de Recursos Humanos e os demais líderes do time em desenvolvimento. Foi uma proposta ousada, mas bem aceita. Dito pelos diretores: “É uma aposta, um tanto arriscada, mas acreditamos que possa dar certo. Estamos juntos nisso.”

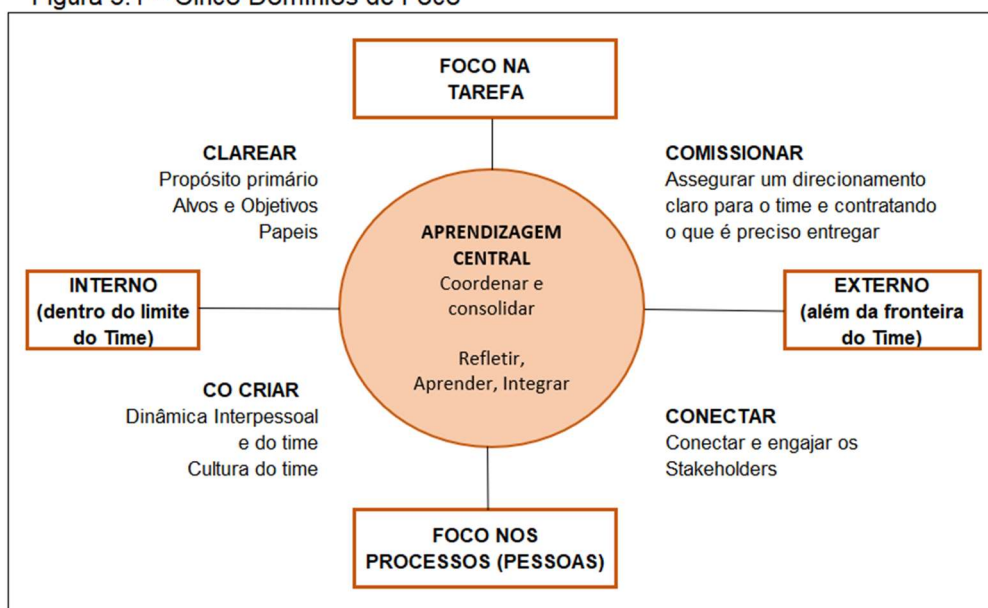
4.2 A Prática do *Team Coaching*

O *coaching* de times é uma abordagem emergente e está sendo construído e delineado, trazendo uma diferença para o trabalho com equipes. Se diz hoje no mundo que o *coaching* de equipes é o próximo passo na evolução da profissão de *coaching*. A *coach* de times que conduziu o desenvolvimento relata: “Como Didata em Dinâmica dos Grupos, sempre acreditei na transformação dos ambientes de trabalho e funcionamento

dos sistemas, pela atuação das equipes, buscando formas de obter resultados significativos aos envolvidos, estabelecendo interfaces a partir das lideranças. Em 2006 conheci o trabalho de *coaching* de equipes de Aurea Castilho, Didata benemerita da Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos. A partir daí, muitas descobertas de enfoques nascendo pelo mundo como: Alan Cardon, Georgina Woudstra, David Clutterbluck, John Leary-Joice e finalmente o trabalho de Peter Hawkins, com quem tenho a oportunidade de participar de duas formações internacionais. Alegro-me o fato de estar em sua agenda o ambiente natural como o primeiro grande *stakeholder*. Essa é a base do trabalho pioneiro que vem se estabelecendo em *coaching* sistêmico de equipes, nos últimos 12 anos de minha atuação em empresas de médio porte.”

A principal teoria que embasou o trabalho na Docile é a desenvolvida por Peter Hawkins, a partir da sua vivência como *coaching* de times ao longo de muitos anos. O autor desenvolveu a teoria das Cinco Disciplinas, as quais acredita devam ser os cinco domínios de foco de um time de alta *performance*, identificadas no esquema abaixo.

Figura 3.1 – Cinco Domínios de Foco



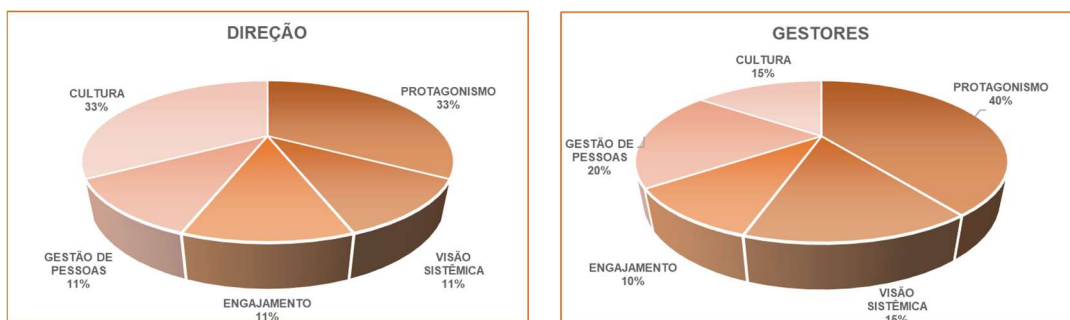
Hawkins, 2014, P. 49 – *Leadership Team Coaching* (tradução nossa)

Hawkins, 2014, P.48 (tradução nossa), acrescentou no seu esquema o quinto domínio que chamou de Aprendizado Central, a partir das suas percepções de que “os times de alta *performance* também focavam nas interconexões dinâmicas entre os domínios e desenvolviam uma capacidade coletiva de ter uma visão de “helicóptero”, para ver o quadro sistêmico mais amplo que conectava os 4 (quatro) domínios. Essa capacidade foi essencial para sua habilidade de aprender constantemente e de se desenvolver para níveis crescentes, tanto no funcionamento quanto na *performance*.”

No conceito das Cinco Disciplinas, iniciamos o desenvolvimento pelas expectativas dos *stakeholders*, especialmente com aqueles que patrocinaram o projeto.

O alinhamento com a direção buscou identificar as expectativas em relação ao trabalho, mapeando os principais *gaps* que os diretores acreditavam ser importantes esse time desenvolver, frente a todos os desafios para o crescimento da empresa e consecução de seu planejamento estratégico.

A próxima etapa consistiu em construir com os gestores a proposta de desenvolvimento e identificar, com estes, os *gaps* que acreditavam que precisariam evoluir. Após confrontaram o direcionamento e as expectativas da direção, de forma a estabelecer um mapa para a caminhada. Os *gaps* identificados por ambos foram muito semelhantes, o que demonstrou um nivelamento importante do time real de liderança, conforme gráficos abaixo.



Nesta oportunidade, foi possibilitado ao grupo escolher dar continuidade ou não ao processo do *coaching* sistêmico de times. A escolha não foi tarefa fácil. O time mostrou resistência por ser uma metodologia que, até então, nenhum dos integrantes havia experienciado, por não oferecer módulos com conteúdo tradicional, da forma a que estavam habituados. Também impactou que as expectativas de mudança residiam em comportamentos e atitudes, as quais acreditamos que havia medo de não corresponder. Por fim, o time aceitou o desafio, inicialmente ainda com uma certa dose de desconfiança.

O *coaching* sistêmico de times foca no aprendizado a partir da reflexão do time sobre seu próprio desempenho e dos múltiplos processos da organização, sendo desta forma um desenvolvimento inédito para o time em questão.

No primeiro encontro a direção participou do momento inicial, para dar clareza de seu apoio ao desenvolvimento e reforçar as expectativas de evolução que trariam ganhos importantes para todos, indivíduos e organização. Fez questão de reforçar que o objetivo principal era “potencializar o que já temos.”

A metodologia dialógica, experiencial, reflexiva e analítica, levando para planejamento de ações, foi um tanto sofrida para os participantes no início do processo. Traziam no *check in* o desconforto de estar 2 (dois) dias longe da operação. Sentiam falta de concretude de material físico, em estilo de aula tradicional. A formação deste grupo é bastante técnica, o que explica, em parte, esse sentimento.

Ao longo do tempo o incômodo cedeu espaço para um momento esperado, de trocas e aprendizados. Ao final, o time trouxe o sentimento de perda em relação a esse momento, que aprendeu a valorar e a utilizar para ampliar a sua visão de “helicóptero”, como aborda a teoria de Hawkins.

No decorrer do desenvolvimento, as relações com os *stakeholders* foram sendo clarificadas e todo o processo, dos encontros em grupo e os individuais, contribuiu muito para esta ampliação. Aos poucos, os conflitos entre áreas foram sendo sanados, a partir das ferramentas dialógicas e encorajamento para conversas difíceis, sem personalização.

Os encontros individuais iniciaram com uma conversa da *peer coach* com cada líder, com o objetivo de identificar os aspectos que entendiam que deveriam desenvolver nestas oportunidades. Na sequência, cada líder, junto com a *peer coach*, reuniu-se com o seu diretor para explicar o que iria explorar e ampliar para evoluir e, nesta oportunidade, recebeu um direcionamento do seu líder em relação ao seu desenvolvimento. Somente após essa etapa, os encontros individuais prosseguiram.

As interfaces entre as áreas, lideranças, pares e equipe foram os assuntos mais abordados, explorados e elaborados nos encontros individuais, muito a partir dos *insights* e *feedbacks* recebidos nos encontros coletivos. Foram momentos que levaram a treinamento de conexões internas e externas, encorajamentos para ações diferenciadas e construtivas, na busca de relacionamentos mais maduros e profissionais, bem como de processos mais adequados às necessidades latentes da organização, gerando melhorias em agilidade e *performance*.

Considerando a teoria das Cinco Disciplinas, os encontros do time também aprofundaram as relações de equipe e clarificaram as tarefas de equipe.

Os primeiros encontros desafiaram o time no seu protagonismo, no seu autoconhecimento e conhecimento dos demais integrantes. Desta forma,

fortaleceram os laços de confiança, trabalharam as relações do time e as conexões.

Um dos *gaps* apontados foi a cultura, onde o objetivo era aprender a reconhecer aspectos da cultura e gerenciá-los. Para tanto foram desafiados a buscar este reconhecimento e a identificar o como e o quanto o jeito de cada um impacta na cultura. Foram provocados a ampliar a consciência do seu papel, uma vez que a *coach* de times identificou uma forte obediência na cultura, o que de certa forma aprisionava ações diferenciadas, em que todos tinham expectativas de evolução. Grande parte do time tem muitos anos de empresa, foi crescendo junto com o negócio, que ainda é comandado pelos fundadores.



Gestores construindo a sua trajetória na empresa para reconhecer feitos e encorajar novas conquistas

A confrontação nos papéis de cada um, as metas e objetivos, sempre trazendo como pano de fundo o planejamento estratégico, foram aspectos fortemente explorados, circulando pelas Cinco Disciplinas de Hawkins. A exploração das tarefas de equipe pretendeu elevar a consciência para o comissionamento das próprias entregas e das entregas das respectivas equipes. Diversos movimentos de líderes foram realizados com os seus times, estabelecendo melhorias em relações, processos e resultados. Também foram conquistados espaços a partir de proposições para a direção, em um nível acima

ao que vinha sendo realizado, o que permitiu mudanças importantes em atuação, especialmente na conclusão da elaboração do planejamento estratégico ciclo 2018-2022.

Nos encontros individuais questões inerentes aos times, comissionamentos e entregas também foram abordadas, ampliadas e tratadas com novos olhares. As equipes dos gestores foram impactadas, em níveis diferentes, de acordo com a prontidão de cada líder e time. Entende-se que é uma jornada que iniciou e que seguirá sendo desenvolvida.

Na teoria das Cinco Disciplinas de Hawkins, o quinto elemento é a aprendizagem em equipe.

Os principais aprendizados elencados pelo time ao longo do trabalho e no seu encerramento foram valiosos para o desenvolvimento dos *gaps* apontados, em sua maioria de ordem comportamental. Abaixo listamos os mais pontuados:

- A importância da Presença – estar inteiro e conectado no AQUI-AGORA.
- O “NÃO” não pode ser a primeira resposta, com base no aprendizado de Hawkins, 2019, Blog AoEC (tradução nossa): “Nunca saiba mais, nunca saiba primeiro”. Aprender a ouvir, ampliando a empatia e o olhar para o outro e a partir daí construir um novo pensamento, que nem o EU e nem o OUTRO pensaram antes.
- Proposições – equilíbrio entre profundidade x tempo
- *Feedback* – valorar mais essa ferramenta, entendendo pela experiência vivida que situações de *feedback* tendem a alavancar novos pontos de vista e a evidenciar questões que antes não eram percebidas. Com isso, percebendo melhor os seus comportamentos e

os impactos que têm sobre os outros. Tais percepções contribuíram para o enriquecimento dos papéis desempenhados e nas interfaces com os *stakeholders*.

- Nível de confiança do time com vínculos mais fortes
- Clareza em relação aos papéis, focando no que o contexto de realidade exige que seja desenvolvido, agora e no futuro.
- Desenvolvimento dos próprios times para transformar mais e ser mais estratégico – aprender a envolver a equipe para que esta se envolva ativamente no trabalho, apoiando, desafiando, provocando, para evoluir em um trabalho cada vez melhor.
- Gerenciamento de aspectos da cultura e o seu papel em relação às questões estruturais da empresa, questões de cultura e da dinâmica dos times com todos os *stakeholders*.
- Movimentos mais colaborativos, reduzindo o “jogo da culpa”, desfocando o problema em outra pessoa ou no sistema, trazendo para o que Hawkins chama de “o que EU e NÓS podemos fazer?”
- Protagonismo passa por mim – uso de ferramentas dialógicas para construir ações mais efetivas.
- A importância da experimentação, de arriscar e se permitir.
- Coragem para enfrentar conversas difíceis, trazer as paralelas para o time e solucionar conflitos – mais olho no olho.
- Amadurecimento do time como um todo, em seus diversos papéis, em aspectos pessoais e profissionais.

Ao longo dos encontros contratos foram estabelecidos, corrigidos e reforçados.

No decurso do processo, o time também sofreu a baixa de uma integrante e precisou incluir novos, os quais ingressaram por substituição e por incremento de quadro. Nestas ocasiões, coube ao time acolher o colega, deixando-o a par de toda a jornada até aquele momento. Foram momentos ricos e importantes para o aprendizado, sobre como lidar com perdas e acolher o novo.

5. RESULTADOS

O *coaching* sistêmico de times foi desenvolvendo, ao longo do trabalho, os *gaps* identificados pelo time real de liderança, os quais elencamos a seguir.

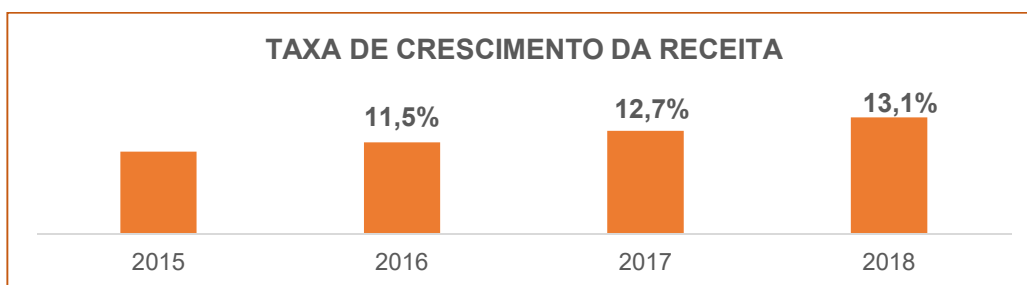
PROTAGONISMO:

Diversas ações e movimentos diferenciados foram sendo construídos e executados durante o processo, explorando o Protagonismo. Tal iniciativa se deu por ampliação da consciência da obediência que ainda existia neste time. Entre os movimentos, destacamos:

- Planejamento estratégico ciclo 2018-2022 – as proposições de crescimento em canais, linhas de produtos, inclusive sob aspectos de saudabilidade, e categorias foram elaboradas por integrantes do *team coaching*, cocriando entre si e posteriormente com a direção, trazendo propostas bastante ousadas. Até então esse tipo de definição sempre havia se dado com envolvimento direto da direção desde o início.
- Convenção de Vendas 2018 – elaborada pelo time interno, com o tema Liga Docile, onde foi trabalhada a conexão do EU profissional com o EU pessoal. Foi reconhecida como a melhor Convenção de Vendas da

Docile e por muitos, como a melhor da qual já participou em toda a carreira profissional, vindo de pessoas com larga experiência.

- Projetos de novas proposições elaborados com maior profundidade, levando a um aumento de forma positiva nas aprovações por parte da direção.
- Os resultados dos indicadores da empresa, que apesar de todo o cenário político e econômico de 2018, seguiram performando de forma positiva e apoiando vários investimentos, conforme indicador abaixo:



- Os integrantes reconhecidos pelo time com maior evolução foram àqueles que mais se permitiram, que se entregaram ao processo de aprendizado coletivo e individual, que aproveitaram os diálogos, informações e *feedbacks* recebidos para transpor a outro patamar, que aproveitaram os *coachings* individuais. O programa contemplava 8 (oito) encontros individuais, com duração aproximada de 1 (uma) hora. Alguns integrantes realizaram acima deste número, outros abaixo. O intuito do trabalho passava fortemente por desenvolver o protagonismo do indivíduo e, por consequência, do time. Por essa razão, as pessoas tinham a liberdade de agendar seus encontros, não sendo obrigadas a fazê-lo.

GESTÃO DE PESSOAS:

Neste aspecto, todo o amadurecimento do time de liderança em questões comportamentais e de ampliação de consciência, conforme elencados nos aprendizados descritos neste *case*, permeiam entre os times da organização. Damos enfoque especial para:

- Movimentos com as equipes dos líderes participantes do *team coaching*, com maior clareza quanto a entregas, interfaces e relacionamentos, ou seja, como entender melhor o seu propósito e poder funcionar melhor como um todo. Um aprendizado para desafiar os times, ouvir os integrantes, orientar respostas, cocriar novas formas de trabalho e melhorias de processos e interfaces, clareza de papéis, levando as equipes a agirem de maneira mais criativa e colaborativa.
- Aprendizado para o time real de liderança quanto ao *feedback* e comissionamento para seu papel, dos diretores e demais líderes participantes do *team coaching*, impactando em interfaces e resultados.
- Transferência de Tecnologia, a partir do momento em que o aprendizado fica na organização, com todos os líderes que participaram do desenvolvimento e, em especial, com a gerente de Recursos Humanos que foi o “braço direito” da *coach* de times e viveu a experiência de *peer coach*.

VISÃO SISTÊMICA:

Nos encontros grupais sempre permearam as conexões entre os participantes e os *stakeholders*, estimulando o que Hawkins chama de “visão de

helicóptero”. Boa parte de todos os movimentos percebidos durante o trabalho foram impactados por essa nova forma de olhar. Embora estes estejam descritos em outros aspectos do *case*, também referem à visão sistêmica. Especificamente, evidenciamos uma evolução importante neste aspecto, que contribuirá muito para a expansão que o negócio vislumbra.

- Metodologias de Projetos para novos produtos – houve uma evolução bastante importante nesta metodologia a partir do entendimento das expectativas e necessidades dos *stakeholders* das principais áreas envolvidas, o que permitiu maior agilidade e assertividade nos resultados.

CULTURA:

Identificar padrões de cultura e os impactos na cultura, a partir do “jeitão” de cada um, foram temas amplamente explorados, buscando o gerenciamento da cultura.

Compreender a singularidade da cultura Docile, a partir da sua história e conexões das pessoas nesta trajetória, trouxeram maior clareza quanto a este tema. A tal ponto, de em 2019 estar em andamento um projeto, pilotado internamente, para mapeamento de comportamentos, símbolos e processos, visando a evolução de aspectos da cultura, gerenciando-os de forma mais ativa, consciente e consistente.

Houve modificações na forma de fazer dentro da organização, entre os quais podemos destacar a cocriação mais efetiva com as partes interessadas e a dinâmica de interfacear, passando a adotar o círculo nas reuniões e em outros momentos em grupo.

Como traço de cultura o time também ampliou sua consciência sobre o aspecto da pouca comemoração de resultados. Aprendeu a comemorar com mais significados. Em janeiro de 2018, por iniciativa do diretor Comercial, para reconhecer o excelente resultado do ano de 2017, foi adquirido um quadro onde todos os colaboradores assinaram o seu nome, inclusive da unidade de Vitória de Santo Antão em Recife-PE, bem como a *coach* de times, para registrar esse grande feito como uma marca na história da Docile.



Assinatura do quadro para registrar o excelente resultado do ano de 2017

ENGAJAMENTO:

O time encontrou uma nova forma de engajamento, diferente daquela adotada até então, a partir de todos os movimentos relatados neste *case*. Aplica-se aqui uma máxima de Hawkins, 2019, Blog AoEC (tradução nossa): “O *coaching* de equipes é melhor quando a equipe e o técnico estão aproveitando, mas também quando ambos sabem que estão se aproximando dos desafios que a vida está apresentando e estão criando valor para os outros e para si mesmos.”

Transformação é a palavra que expressa o que estes líderes viveram neste processo. A maior comprovação desta transformação está registrada na homenagem feita pelo grupo na confraternização de encerramento do programa, transcrita abaixo:

Celebrar!

Dance como se ninguém tivesse te olhando dançar

Cante bem alto embaixo do chuveiro

Se olhe no espelho, se ache legal

Quer saber? A vida é carnaval!

Celebrar!

Como se amanhã o mundo fosse acabar

Tanta coisa boa a vida tem pra te dar

O pensamento leve faz a gente mudar! - Jamil

Mudar; mudanças.... Fechamento de um ciclo... tudo reverbera....

O que foram estes +- 1 ano e meio. Como fechar um ciclo sem relembrar os momentos marcantes que tivemos e vivemos... FAZ SENTIDO ISSO PRA VOCÊS?

E as contratações, que contratações, o tão falado “Solange podes sair da sala para conversarmos e decidirmos”, e o NÃO, QUE VIROU O JOGO....

Quantas discussões, medo do que viria, os choros, os abraços, as descobertas, as indagações, as noites sem dormir, as entregas, quantas culpas e cobranças (chicotes) e as conexões, as viradas, as ausências, as meias presenças e as curiosidades. Muitos momentos e descobrimos que mulheres se emocionam e homens também!!!

E os meses foram passando e mais descobertas, menos reclamações, menos julgamentos, menos pré-conceitos. Amadurecimentos começam a aflorar e cada vez mais são perceptíveis.

E as energias canalizadas, cada vez mais fortes, pessoas novas inseridas no grupo criaram novas conexões.

E os *feedbacks*, individuais, coletivos, pessoas na berlinda, cadeira de chapa quente (todos passaram por isso). Quanto orgulho e quão emocionante foram estes *feedbacks*, positivos e negativos... Laços criados e fortalecidos, queda de muitos carimbos. Uma empatia fantástica.

E os papéis, os famosos chapéus, as críticas construtivas que fizeram o grupo evoluir, tanto no individual como no coletivo.

E as ferramentas de diálogo positivas e negativas (as ofertas, as promessas, os *feedbacks*, as reclamações, os pedidos, os compromissos), *gaps* riquíssimos que evoluímos... mas temos ainda a evoluir.

Lembram dos nossos Urubolas, quanta energia, chego a me arrepiar....

E os machados, algumas vezes os afiamos, e devemos continuar, afinal, na essência este grupo é muito bom, e nada MODESTO.

E assim, encerra-se o primeiro ciclo... e que venham os próximos.

Formamos grupos, equipes, círculos, redes, conexões, duplas, trios, tribos, amigos, parceiros, famílias e laços.

Surgiram verdades, transparência, sentimentos, empatia.

ATINGIMOS O OBJETIVO? Sim

Amadurecemos e nos despimos como cebolas, nos desconstruímos para nos construirmos.

Somos pessoas melhores, profissionais com mais garra, nos tornamos filhos, pais, maridos, mulheres, namorados, enfim, mais conscientes dos nossos papéis.

Seu Nestor, Leonita, Ricardo, Fernando e Alexandre, nosso muito obrigada, pela oportunidade e pela oferta deste trabalho. A Docile é uma empresa EXPONENCIAL.

As profissionais Solange e Anete, parabéns e muito obrigada pelo desempenho e condução deste trabalho. Vocês nos conhecem melhor que nós mesmos.

Aos gestores fica o compromisso de aplicarmos essa evolução, e construirmos também equipes melhores.

De coração, muito obrigada. E lembrem-se: paraísos não existem! Mas é nosso dever administrarmos nossas vidas da melhor forma, pois ela é única!!!

Os resultados foram relevantes para o negócio quanto aos indicadores. Mas foram especialmente importantes quanto à maturidade deste grupo como time e as interfaces com os *stakeholders*, que transformaram relações e melhoraram *performances*. É sabido que se trata de um processo, cuja curva de maturidade segue crescente e reverberando pelos diversos times da empresa.

Os depoimentos abaixo, de alguns dos participantes, comprovam a importância e os resultados deste trabalho.

ALEXANDRE JOSÉ HEINECK

Presidente do Conselho de Administração e Diretor Comercial (Fundador da Docile Alimentos)

“O *team coaching* foi uma nova, positiva e importante metodologia para nós Docile. A maior integração e melhor alinhamento do time, a partir do conhecimento dos membros, foram os maiores ganhos. Vimos que os diversos perfis pessoais e profissionais dos membros são uma grande fortaleza, ao invés de entendermos como problema.

Acredito que chegamos a resultados bastante bons. A liderança teve papel determinante na aplicação do método, uma vez que ganhava a cada encontro, a confiança do grupo e este então potencializava o seu melhor coletivamente.

Por fim...o *team coaching* contribuiu para importantes melhorias individuais e que repercutiram na melhoria da *performance* geral do time.”

ANDREY NEVES

Controller – 2 anos de empresa

“Acredito que o *team coaching* trouxe ganhos para equipe, mas o principal foi no aspecto de confiança e estreitamento das relações. Situações que anteriormente demorariam para ser resolvidas, hoje de forma direta e objetiva são resolvidas rapidamente, sem melindres.”

CRISTIAN AHLERT

Iniciou o desenvolvimento como Coordenador de Exportação e no decorrer foi promovido a Gerente de Exportação – 8 anos de empresa

“O trabalho foi espetacular! Momento de muita reflexão interna e entendimento do quão interligados estamos (todas as áreas da empresa) e com isso, melhorar o alinhamento e reforçar as alianças! Entendi que devo, por ter vivências muito distintas dos meus colegas, compartilhar essas vivências para que todos possam compreender melhor as inquietudes e urgências que temos na área para que, a partir daí, possam contribuir de maneira mais ágil!

No dia-a-dia já é possível perceber esse amadurecimento das pessoas e do time e a agilidade e resultados já começam a mudar. Não tenho dúvidas de que o trabalho deve continuar para avançarmos ainda mais!”

FABRICIO CHEMIM

Gerente de Suprimentos – 19 anos de empresa

“No início do trabalho soou muito estranho o que estava sendo proposto, principalmente por eu estar inserido num ambiente onde tudo tinha que ter lógica, tudo tinha número para mostrar e “provar” ideias, projetos e planos!

Tive uma grande e positiva surpresa ao mergulhar neste trabalho de *team coaching* pois passei a vivenciar um mundo mais subjetivo, introspectivo, emocional, onde o número não é o mais importante! Isso me trouxe muitas reflexões! O que eu buscava como profissional? Como pessoa? Pai de família? Quais eram meus reais propósitos? Por que eu estava nesta empresa e qual meu papel?

Foram muitos os questionamentos e muitas respostas, algumas surpreendentes, outras dolorosas, alegres, sinceras! Muitos sentimentos distintos se manifestaram, fazendo com que eu experimentasse emoções que me impactavam bastante em termos de comportamento e atitudes, tanto individualmente quanto com as pessoas que conviviam ao meu redor! No trabalho, em casa, na rua, com os amigos! Mudanças internas e sutis que faziam as coisas terem sentido diferente e resultados melhores!

Sei que ainda tenho um longo caminho a percorrer na busca desse aprimoramento pessoal e profissional, mas sinto que meu espírito de grupo evoluiu, confio mais nas pessoas que estão no grupo de trabalho buscando os mesmos objetivos, tenho mais paciência para ouvir e discernimento para tomar decisões. Compreendo melhor as entrelinhas e desenvolvi um respeito maior pelas pessoas com as quais convivo!”

Enfim, espero que outras pessoas tenham a oportunidade de participar desse trabalho pois considero uma oportunidade imensa de autoconhecimento e evolução pessoal!

6. CONCLUSÃO

O *coaching* sistêmico de times cumpriu seu objetivo integralmente, quando se propôs a desenvolver um time muito bom para um time de alta *performance*. Trouxe evolução em todos os *gaps* apontados no início do desenvolvimento pelo time real de liderança da Docile.

Entregou os resultados esperados e surpreendeu os participantes, por uma metodologia diversa do que tinham experienciado até então. Uma aposta de um desenvolvimento não convencional, de um *coaching* de times e um *peer coaching*, e todas apostas bem-sucedidas.

O apoio da consultoria contratada, com a vasta formação e experiência da *coach* de times, foi fundamental para o sucesso do projeto. A riqueza maior consistiu na habilidade da *coach* em realizar o que Hawkins, 2019, Blog AoEC (tradução nossa), escreve para um *coach* de times: “Desenhe e prepare-se para cada sessão, mas quando começar, não se apegue aos seus planos. A preparação é importante para que o treinador consiga ter em mente todos os níveis do sistema e as possíveis maneiras de abordar os desafios da equipe, mas quando a sessão começar, esteja aberto para o que surge na equipe e entre você e a equipe.”, o que ela fez com maestria.

A aposta no *peer coaching* também foi um aspecto muito positivo. Por ser par e estar inserida no contexto, foi possível para a *peer coach* ter acesso às questões trazidas sob diversas óticas, o que por muitos momentos possibilitou confrontações relevantes para os resultados nas interfaces com as equipes e *stakeholders*. Os retornos dos participantes foram extremamente positivos em

relação a escolha e conduta da *peer coach*, dito pelos mesmos no último encontro do grupo, na presença dos diretores.

O trabalho do *team coaching* e a experiência como *peer coach*, contribuiu muito para a evolução desta profissional dentro da organização e, por consequência, da área de Recursos Humanos. Esse processo gerou amadurecimento, empoderamento e influência reconhecida em diversos níveis da empresa, trazendo maior visibilidade para a área de Recursos Humanos, a qual passou a ocupar mais espaços. Foi um passo muito importante para a construção de um RH mais estratégico.

O *team coaching* foi uma experiência transformadora para todos os envolvidos - *coach* de times, *peer coach* e líderes – tornando cada um melhor, dentro da sua prontidão. A importância de cada membro foi potencializada através das interações com outros membros do time e as dinâmicas específicas de relacionamento entre indivíduos foram maximizadas, contribuindo significativamente para resolver os problemas apresentados. Ampliou também a consciência de que é um processo e que a visão de “helicóptero” não pode ser perdida, de forma que o grupo escolheu manter alguns encontros ao longo de 2019 com o intuito de seguir musculando o aprendizado.

7. BIBLIOGRAFIA

HAWKINS, Peter. *Leadership Team Coaching in Practice: Case Studies on Developing High-Performing Teams*. 2nd ed. New York: Kogan Page Ltd, 2018.

HAWKINS, Peter. *Leadership Team Coaching: Developing Collective Transformational Leadership*. 2nd ed. New York: Kogan Page Ltd, 2014.

HAWKINS, Peter. – *Team Work: 13 tips for systemic team coaches and team leaders*. Disponível em: <https://blog.aoec.com/13-tips-for-systemic-team-coaches-and-team-leaders>. Acesso em abr de 2019.

KIMSEY-HOUSE, Henry et al. *Coaching Co-Activ: Cambiar empresas, transformar vidas*. 3ª ed. Madrid: Paidós Empresa, 2014.

LENCIONI, Patrick. *Las Cinco Disfunciones de Um Equipo: Um Inteligente Modelo para Formar um Equipo Cohesionado y Eficaz*. 6ª ed. Barcelona: Empresa Activa, 2003.

MARQUES, I.R.; DIMAS, I.D. e LOURENÇO, P.R. – *Eficácia, emoções e conflitos grupais: a influência do coaching do líder e dos pares* (2014). Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerais/v7n1/v7n1a07.pdf>. Acesso em abr de 2019.

MOLDOVEANU, Mihnea e Das Narayandas – *O Futuro do Desenvolvimento das Lideranças* (2019). Disponível em: <http://hbrbr.uol.com.br/o-futuro-do-desenvolvimento-de-liderancas/>. Acesso em: mar de 2019.

PATI, Camila – *10 competências de que todo profissional vai precisar até 2020* (2019). Disponível em <https://exame.abril.com.br/carreira/10-competencias-que-todo-profissional-vai-precisar-ate-2020/>. Acesso em mar de 2019.

VENERI, Jaison – *O que é assessment e como funciona?* (2017). Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-assessment-e-como-funciona/107245>. Acesso em: mar de 2019.

8. DAS AUTORAS

ANETE DIEHL MARTINS - trabalha na empresa há 5 anos como Gerente de Recursos Humanos. Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM-RS; possui especialização em Gestão de Recursos Humanos pela UNIVATES em parceria com a UFSM-RS; Formação Básica em Dinâmica dos Grupos pela SBDG-RS; Formação em *Coaching* & Mentoring pelo ICP-RS.

DANIELA FRANZON GABRIEL – trabalha na empresa há 11 anos, atualmente como Coordenadora de Controladoria. Formada em Ciências Contábeis pela UNIVATES; possui especialização em Controladoria e Finanças pela PUC-RS.