

Top Ser Humano 2024 – ABRH

Categoria Organização

Modalidade Desenvolvimento

Kepler Weber

Gestão de Talentos e Jornada de Desenvolvimento de Liderança KW

Larissa Pigozzo Ghissoni

Raquel Trevizol

Sumário

Sinopse	3
Introdução	4
Resultados	16
Avaliação.....	18
Conclusão	19
Bibliografia.....	19
Informações das autoras	20

Sinopse

A liderança é via condutora na organização, tudo que flui na cultura perpassa o papel fundamental do líder que constrói espaços de diálogo e de crescimento e estes espaços só são possíveis se a liderança estiver fortalecida, engajada e em contínuo desenvolvimento. A empresa Kepler Weber com unidade fabril em Panambi – RS é uma indústria metalúrgica que comprometida com o desenvolvimento regional desde sua fundação, continuamente faz investimentos em desenvolvimento de líderes e nos últimos 4 anos intensificou seu empenho aportando recursos e estruturando a Jornada de Desenvolvimento da Liderança. Mesclando entregas lineares aos times de liderança e os aspectos singulares por meio dos Planos de Desenvolvimento Individuais possibilitou-se crescimento de líderes na companhia, introduzindo bases para estruturação do Pipeline de Lideranças KW. Com marco inicial em 2020 pelo assessment da alta gestão, a jornada possibilitou entrega de desenvolvimento dos mais de 120 líderes KW em 2023, somando-se no ano mais de 6 mil horas de desenvolvimento deste público. É por estes resultados que se acredita que a Jornada de Lideranças na Kepler Weber se fortalece, assim como os líderes e os times para entrega de resultados históricos para a companhia. Em 2024 a jornada segue a todo o vapor. Vamos trocar experiências? larissa.ghissoni@kepler.com.br

Introdução

A indústria vive transformações constantes desde a primeira grande revolução. A tecnologia é fator preponderante para as transformações industriais e a transformação industrial se liga diretamente a transformações da economia mundo à fora (SAKURAI e ZUCHI, 2018). Não apenas na indústria, mas trazendo-a para o foco, junto a tecnologia e evolução, o que se precisa destacar é o fator comum e realmente transformador de todos este processo: pessoas. Jornadas de transformação também fomentaram a mudança no papel e posicionamento dos líderes ao longo dos anos.

A hierarquia das organizações é uma construção importante e tem suas origens no funcionamento militar. A influência militar que se estrutura em hierarquias para direcionamento dos subordinados e considerava a execução das ordens top-down, de modo que não, qualquer uma que fosse questionada seria 'agraciada' com punições exerceu influência direta na administração de empresas. O conceito de hierarquia nas organizações militares é tão antiga quanto as guerras. O § 1º do art. 14 da Lei 6.880/90 (Estatuto dos Militares) define hierarquia como: "A hierarquia militar é a ordenação da autoridade, em níveis diferentes, dentro da estrutura das Forças Armadas" (CHIAVENATO, 2003). Entende-se, então, que estes conceitos militares alicerçaram a transformação da administração das organizações para que esta se firmasse como ciência social, entretanto a condução de organizações no formato militar não mais atende premissas sustentáveis de gestão. (SILVA, 2019)

A evolução se dá a partir da percepção da necessidade de transformação que acontece quando da mensuração das consequências de modelos não adaptados aos novos tempos. O modelo de comando e controle que sustentou as organizações não mais sustentava a evolução num contexto de nova gerações, novos cenários e novas

necessidades não só das mesmas, mas de impacto no mundo. Assim, desde a clareza deste desejo de transformação das organizações para sua sustentabilidade vê-se constante investimento delas na construção ambientes de trabalho sinérgicos aos novos tempos.

O processo de transformação e sustentabilidade para perpetuação de uma organização é também uma jornada. Estas transformações são possíveis por meio da cultura organizacional, que é componente essencial para o sucesso competitivo de uma empresa e sendo considerado um aspecto a ser compreendido e direcionado, ela influencia diretamente o desempenho e a eficiência da organização (CHIAVENATO, 2010). A cultura organizacional está intimamente relacionada às pessoas que formam a organização e é através dela que se implementam os princípios orientadores da empresa. Ela se traduz em um conjunto de ações delegadas e estrategicamente estruturadas pelos líderes, combinadas com as atitudes dos colaboradores, que moldam a cultura da organização. (WILBERT e CRUZ, 2014)

A Kepler Weber é uma indústria do setor metalmeccânico que oferece diferentes soluções no pós-colheita. Regendo sua atuação nos valores corporativos que são RESPEITO, INTEGRIDADE, EXCELÊNCIA E SEGURANÇA a empresa perdura em seus 99 anos de existência. Para isso a jornada de transformação é constante. Os últimos anos foram marcados por mudanças que iniciaram no alto nível de gestão da companhia. Transição de base acionária e de governança, transformação estrutura organizacional, que foi remodelada em níveis, revisita e ressignificação dos valores da companhia, além de planejamento estratégico nortearam movimentos para sustentabilidade e continuidade rumo aos próximos anos. Gerida por duas instâncias deliberativas: o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva, a Companhia mantém ainda o Conselho Fiscal e três comitês de assessoramento ao Conselho de

Administração. A proximidade com alto nível de liderança na companhia se dá por meio da Diretoria Executiva, sendo este núcleo responsável pelo direcionamento e desdobramento das estratégias de crescimento e alavancagem de negócios. A estruturação das áreas por níveis de gestão tem a seguinte formatação: N0: Diretor Presidente (CEO); N1: Diretores; N2: Gerentes e Coordenadores de áreas chave; N3: Coordenadores; e N4: Líderes.

A Liderança da Companhia é hoje composta por 19% de mulheres, um número que é crescente nos últimos anos. O número de mulheres em outras posições na companhia também tem crescido nos últimos anos, alcançando números mais expressivos frente aos quase 1800 colaboradores. Os executivos que compõe a diretoria têm vasta experiência no setor, contribuindo para o posicionamento da Kepler Weber como líder em soluções de pós-colheita e player relevante no mercado de equipamentos de movimentação de grãos sólidos.

Considerando que a promoção e construção de ambientes de cultura de desenvolvimento partem do investimento contínuo na liderança, tendo o líder como fio condutor e tradutor da cultura, os investimentos da Kepler Weber em desenvolvimento, com foco na liderança, acontecem já há muitos anos. Prestes a celebrar seus 100 anos, segue acreditando fortemente é seu fortalecimento se dá por meio do time de #SangueLaranja obstinado na colheita de excelentes resultados, parafraseando o negócio.

Desde 2020 a Kepler Weber também tem aplicado a pesquisa de clima da Great Place to Work, e tem sido certificada desde então como excelente empresa para se trabalhar. A metodologia GPTW, pautada em dimensões, abrange toda a complexidade organizacional para ter uma precisão aprofundada sobre a percepção das pessoas. Durante o processo de certificação com base nas respostas dos

colaboradores é feita uma análise sobre as percepções desses quanto a empresa ser um local de trabalho justo, sentimentos de pertencimento e percepção quanto à liderança. Os líderes são 'classificados' entre os 5 estágios de liderança da metodologia, indicando como os líderes são percebidos pelos seus times. Frente a isso, e considerando-se que a companhia estabeleceu meta de estar entre as 150 Melhores empresas para se trabalhar no Brasil, somando-se a crença profunda na cultura de inovação e na transformação possível por meio da liderança é que se iniciou o processo de redesenho da Jornada de Liderança da Kepler Weber.

Desenvolvimento do trabalho

Potencializar talentos é sobre fortalecer aquilo que há de único em cada um! A Kepler é grande e a entrega desta perspectiva só é possível por meio da atuação de lideranças fortalecidas, auto conhecedoras, engajadas em fazer o melhor e dispostas à promoção do crescimento.

Desenvolver-se é um processo possível a todos aqueles que partem da ciência de si, e saber de si reside capacidade para conhecer-se no que tange à caráter, pontos fortes, fraquezas, desejos e desapontamentos (World Health Organization, 1997 apud FERREIRA, et. Al 2022).

Este case objetiva evidenciar que a potencialização do desenvolvimento de líderes, partindo de autoconhecimento, considerando aspectos individuais e compartilhados direcionados para um norte comum possibilitam a excelência em desenvolvimento de liderança e do negócio. Para isso será apresentado todo o processo cíclico de desenvolvimento da liderança da companhia ao longo dos últimos anos, fazendo as costuras com outras ações e projetos que possibilitaram seguir com o investimento para alcance dos resultados apresentados ao final, que são históricos.

Considerando-se que a Kepler Weber é empresa gaúcha e tem sua liderança situada em todo o Brasil, por meio de ferramentas e amparo tecnológico destaca-se que o processo aqui contemplado foi desenvolvido na Unidade de Panambi-RS. O público-alvo de todo o descrito aqui é o time de líderes da Kepler Weber, que é formado por mais de 120 pessoas. Vale destacar que dentro deste número, as etapas e especificidades aplicadas nos processos vão de acordo com o nível de liderança a o público pertence - N0 a N4.

A jornada começa em 2020, tendo por base o processo de assessment da alta gestão na companhia. O Assessment consiste na aferição dos profissionais frente a um conjunto de critérios e características definidos pela organização, visando a alta performance na execução do seu papel atual e futuro. O processo versa sobre a medição de características diferenciadoras para a alta performance. Baseando-se nestes resultados a organização pode tomar importantes decisões sobre a liderança e sua força de trabalho.

Para assegurar um processo isento todo o projeto foi conduzido por consultoria externa com expertise em assessment de executivos. A metodologia empregada utilizou ferramenta de assessment cujo modelo integra múltiplas dimensões e permite análises nas dimensões de Performance, Potencial, Prontidão e Fit Cultural, tendo como base o perfil de sucesso desenhado no contexto de negócio. O processo completo do assessment foi composto por entrevistas e ferramentas online, sendo estas permeadas por dimensões culturais, de competências, traços e motivadores. Os resultados compuseram a base de relatório organizacional, além de relatórios individuais customizados, com suas forças e oportunidades de desenvolvimento. Destacamos que cada assessment é tratado com cuidado e as devolutivas feitas a

cada pessoa, pois o intuito primeiro em todo processo é de desenvolvimento e potencialização de resultados que já são excelentes.

Estes resultados direcionaram a primeira rodada de desenvolvimento dentro desta jornada por meio de sessões de coaching. Esta técnica considera acordos entre as partes, onde se estabelecem as características e metas almejadas para que o coach por meio de seu conhecimento e competência conduza as ações para concretização dos objetivos, com foco no desenvolvimento de habilidades bem como pela possibilidade de reconhecimento de seus pontos frágeis. (TEIXEIRA, 2010).

No desenvolvimento da alta gestão aconteceram encontros individuais e em grupo, tendo sido aplicadas abordagens de facilitação, coaching, mentoring, mediação e educação para o desenvolvimento. Os encontros individuais tinham por foco os papéis profissionais e organizacionais dos participantes. Os resultados do processo de assessment foram compartilhados pelos executivos, e somaram-se a atividades de análise de resultados e indicadores de suas áreas, análise de diagnóstico prévio e eventuais planos em execução quando existentes, reflexões e análises em profundidade dos aspectos emocionais e práticos das atitudes manifestadas frente aos resultados esperados. Os encontros de time buscaram criar condições para desenvolvimento conjunto e fortalecimento deste núcleo. Buscou-se ainda alinhamento para compartilhar percepções, efetivas análises e direcionar informações, para fomentar o alinhamento e foco estratégico em seu próprio desenvolvimento e no desenvolvimento do time, e esta foi a primeira etapa.

Destaca-se que, diversas etapas concomitaram quanto a sua realização, um processo que é normal considerando-se movimentos da liderança e da própria organização, e que trazê-los de forma sintética aqui objetiva apenas buscar formas de

clarear um processo robusto e de complexidade significativa para mostrar os resultados alcançados.

Em 2021, considerando-se passo seguinte da jornada e com o objetivo de continuar o aprofundamento no conhecimento e alinhamento de perfil, frente a estratégia de negócio e cultura efetivou-se a contratação de assessment para líderes de nível 2. Seguindo-se a mesma metodologia e objetivo de possibilitar planos de ação para o desenvolvimento continuado e consonante com o trabalho já em andamento com o Grupo Executivo. Nesta segunda rodada, 27 profissionais participaram do processo, que considerou a mesma metodologia. A ferramenta utilizada constrói também um mapa de alinhamento profissional, baseado na teoria de Robert Kostick, que facilita a identificação de habilidades, características pessoais e comportamentos de gestão, indicando como o profissional atua, por meio de funções de Gestão, Ação, Mobilização, Visão e Relação e definidas para caracterizar a estratégia de atuação do indivíduo no trabalho, podendo comparar os resultados individuais com os perfis de competências da empresa, nível ou cargo de sua estrutura.

Com seus resultados em mãos e seguindo as premissas de desenvolvimento já em andamento pelo grupo executivo, o ano de 2022 e 2023 foi regido também pelo processo de coaching para o nível 2 de liderança. Os coachees (N2), suportados pelo Gestor Imediato (N1) focaram seu desenvolvimento na coerência e competência de cada um no próprio papel organizacional e funcionamento no time, trabalhando as seguintes áreas:

- Consciência das perspectivas de realidade existentes;
- O pensar do gestor: vantagens e desvantagens de modelos mentais;
- Ações efetivas;
- Construção de relacionamento com as partes interessadas;

- Aspectos de inteligência emocional.

Nestes encontros o processo de desenvolvimento foi claramente contratado, sempre com objetivo de potencializar as competências do participante para melhor exercer sua atividade atual alinhada com as necessidades da organização em desafios existentes e novos e sua contribuição para o time funcionar com alto desempenho.

Vale ressaltar também que o grupo executivo seguiu em desenvolvimento de coaching durante o ano de 2022, tratando seu desenvolvimento, mas também suportando o processo de desenvolvimento de seus liderados, premissa que foi crucial para possibilitar níveis de aproximação entre todos.

O terceiro passo da jornada em 2022 envolveu a aplicação de assessment para o terceiro nível de lideranças da companhia (N3). Desta vez, 38 coordenadores passaram pelo mesmo processo de aplicação de ferramenta, entrevista individual e devolutiva do seu assessment, direcionando seus planos de desenvolvimento.

Os ciclos de assessment realizados com estes níveis de liderança, em todos os anos e a cada rodada resultavam em entrega de relatórios gerenciais à área de Gente e Gestão, com o intuito de possibilitar alinhamentos e direcionamentos quanto aos desenvolvimentos dos times dentro dos níveis, mas também interníveis. Foi dentro desta perspectiva, e principalmente frente aos resultados das devolutivas dos grupos de Níveis 2 e 3 e que se identificou que havia complementariedade de competências e de funcionamento que poderiam ser favorecidos e ainda mais fomentados se direcionado um desenvolvimento de toda a liderança.

Para saber se o caminho era assertivo, vale deixar claro aqui que durante toda a Jornada acompanhou-se por meio de diversas métricas da área de gestão de pessoas e resultados corporativos de negócio os investimentos feitos. Há ainda que

destacar um projeto paralelo a todas estas ações e que fortaleceu as bases da Jornada de Desenvolvimento: trata-se da Gestão de Talentos Kepler Weber.

O modelo de Gestão de Talentos da KW foi revisitado pelo time de gestores, pela área de Gente e Gestão e por consultoria especializada no processo. O objetivo central era fortalecer a jornada de transformação da Gestão de Talentos para possibilitar suporte, mas também análise das iniciativas de desenvolvimento contínuo das pessoas e dos times de toda a organização. O modelo definiu 12 competências, divididas em duas grandes categorias. As 6 Competências Essenciais são as seguintes: Comunicação & Colaboração; Aprendizagem Rápida e Flexibilidade; Protagonismo e Responsabilização; Experiência do Cliente; Gestão e Desenvolvimento de Pessoas; Visão Ampla e Estratégica. As quatro primeiras são buscadas em todos os colaboradores, as últimas duas resguardadas aos gestores KW. No time das competências eletivas temos: Criatividade e Inovação; Eficiência e Segurança; Gestão da Ambiguidade; Gestão Emocional; Pensamento Crítico e Solução de Problemas. No modelo a escolha de duas competências eletivas possibilita ao gestor a análise do momento vivido por ele e pelo time para seleção personalizada de duas que melhor direcionarão as ações no ano, inclusive para desenvolvimento do time.

O modelo já roda em seu terceiro ciclo e se consolida ano a ano. Cada ciclo inicia com a comunicação e o alinhamento das metas Corporativas, Setoriais e Individuais a estratégia da Companhia, momento que também são definidas as duas competências eletivas que, junto as competências essenciais farão parte do ciclo daquela área. As metas contratadas são revisitadas por colaborador e gestor imediato na metade do ciclo, possibilitando alinhamentos de expectativas e entregas. Posterior

e esta etapa acontece a primeira rodada formal de feedbacks do ciclo, que tem o intuito de fortalecer vínculo entre líder e liderado.

Ao final de cada ciclo as metas são apuradas e concomitantemente inicia-se a rodada de avaliações de desempenho que tem abrangência específica por público. Os gestores são avaliados em 360° além da Avaliação de Potencial que, com foco em estruturação das bases do pipeline de liderança avalia 5 fatores: Maturidade Pessoal, Ânsia de Aprender, Agilidade Mental e Sistêmica, Entendimento Social e Empatia e, também, Agilidade com Mudanças. Os fatores apoiam-se no conceito de Learning Agility, tido como construto que pode ser associado às mudanças organizacionais, uma vez que estes aspectos podem auxiliar na diferenciação entre pessoas que aprendem com experiências aplicando imediatamente o conhecimento adquirido em novas situações (FRANCO, 2017). Destaca-se que, considerando acompanhar os impactos dos investimentos em desenvolvimento e nortear novas ações de educação continuada, as avaliações 360° e de Potencial, junto aos resultados de metas regem as sessões de calibração na Matriz 9Box. O momento rico de trocas favorece o alinhamento de percepção das entregas e de potencial da liderança. Para os públicos administrativos e de campo a abrangência de Avaliação é 180° e para áreas produtivas avaliação é 90°. Para o próximo ciclo a abrangência 360° alcançará também os públicos que neste último foram contemplados com a Avaliação 180° e evoluirão para a Avaliação 180° os públicos operacionais. A etapa seguinte envolve para todos os públicos a segunda rodada de feedback formal na Companhia e a estruturação dos Planos de Desenvolvimento Individuais, que são complementares aos processos de assessment no direcionamento dos desenvolvimentos da companhia. Em números, o último ciclo finalizado envolveu 1565 pessoas e somou um total de 5103 etapas de

avaliação. São grandes avanços e métricas significativas para um processo robusto e qualificado.

Passado brevemente pelo modelo, resgata-se os próximos passos desta jornada de desenvolvimento. Até o terceiro ano os ciclos envolviam trabalhos construídos por núcleos, que cascadearam de N0 a N3. Foi neste período, considerando-se as análises resultantes dos grupos de assessments já aplicados, resultados do Ciclo de Talentos, resultados da pesquisa de engajamento e dos níveis de liderança da própria metodologia da consultoria é que se desenhou o desenvolvimento que teve seu start ao final de 2022 e seguiu por 2023.

Acredita-se que o aprendizado não se constrói de uma só forma. O método intitulado 70:20:10 permeia o desenvolvimento na companhia e contribuiu para o modelo que se desenhou para o desenvolvimento em 2023. Este método considera que 70% do aprendizado acontece quando o profissional é submetido a desafios rotineiros, experimentação, repetição e experiência do seu próprio fazer; 20% fica ligado ao aprender com o outro, envolve a interação com outras pessoas; e, 10% do aprendizado se dá pela educação formal, como treinamentos e outros que são popularmente mais conhecidos (BECK apud OLIVEIRA, 2019). É importante destacar que os estudos conclusivos para esta metodologia consideraram justamente o aprendizado de executivos e líderes, justamente o que trata este case.

Foi embasado todos estes aspectos e pensando na troca de a gestão, considerando-se que todos compartilham cenários semelhantes dentro da companhia que, pela primeira vez foi estruturada a 'Academia de Liderança KW', desenvolvimento de líderes comum para todos os níveis de liderança. Para atendimento das agendas e demanda de cada nível de gestão, tempo, deslocamento, diferentes áreas de atuação e trocas de práticas alinhadas, a diferenciação foi possível pois os módulos

foram adaptados para cada grupo. A construção do programa foi norteada pelos seguintes eixos centrais: Liderança Inspiradora e Relações de Confiança; Atingindo Objetivos Organizacionais e Comunicação; conquistando o melhor das pessoas e Desenvolvimento do Liderado; Construindo Excelentes Equipes e Equipes de Alta Performance. Estruturado em formato híbrido, a carga horária para cada módulo seguiu os seguintes parâmetros:

ETAPA	FORMATO	INTERAÇÃO	N0 e N1	N2	N3	N4
Abertura	Presencial	Todos	2h	2h	2h	2h
Módulo I	Online	Núcleo do Time	1h	3h	4h	6h
Módulo II	Online	Núcleo do Time	1h	3h	4h	6h
Praça de Aprendizagem	Online	Todos	1h	1h	1h	1h
Módulo III	Online	Núcleo do Time	1h	3h	4h	6h
Módulo IV	Online	Núcleo do Time	1h	3h	4h	6h
Praça de Aprendizagem	Online	Todos	1h	1h	1h	1h
Encerramento	Online	Todos	2h	2h	2h	2h
Horas desenvolvimento por público			10 h	18 h	22 h	30 h

Outras iniciativas estruturadas e de desenvolvimento individual ou de pequenos grupos também foram realizadas dentro do mesmo período, entretanto para escrever este case o abordado levou em consideração aspectos comuns contemplados na Jornada de Liderança KW.

Orçamento

A jornada consolidada ao longo de três anos requereu diferentes investimentos. Para os processos de Assessment o investimento ultrapassou os 380 mil reais. Para o desenvolvimento dos times no processo de Coaching investimos ao longo destes 3 anos mais de 650 mil reais. Para a desenvolvimento coletivo do ano de 2023 o investimento foi de 300 mil reais. Não são consideradas aqui outras despesas relativas

a logística, organização e outros aspectos do desenvolvimento. Todo o investimento utilizado segue o orçamento previsto e que é deliberado para execução. Todos os processos de seleção de fornecedores foram conduzidos pela área de Gente e Gestão, deliberados junto a diretoria e avançaram seguindo tais fluxos. Os parceiros selecionados são considerados referência e tem grande expertise na condução dos processos conduzidos, assegurando investimentos seguros e que vinculassem a resultado para a companhia. Internamente cada etapa foi conduzida pelo Centro de Excelência da Companhia, núcleo de gestão de projetos da área de Gente & Gestão, com apoio da Coordenação e Diretoria de Gente & Gestão.

Resultados

Ao final da primeira rodada de assessment da Kepler Weber, mais de 72 líderes do Níveis 0, 1 2 e 3 participaram do processo que possibilitou instrumentalizar e dar início a um processo focado em autoconhecimento.

Quanto a jornada de Coaching, foram entregues mais de 712 horas de desenvolvimento para Diretores, Gerentes e Coordenadores da Kepler Weber entre os três anos de desenvolvimento, sendo: 59 horas em 2021, 520 em 2022 e 133 horas no ano de 2023.

Ao final dos módulos da Academia de Liderança KW foram alcançadas mais de 2 mil horas de formação das lideranças em todos os níveis, tendo mais de 80% de participação da liderança ao longo dos encontros. É importante destacar que as praças de aprendizagem, assim como abertura e encerramento foram momentos que reuniram todos os níveis de liderança para trocas e benchmarking entre pares e níveis hierárquicos, cumprindo com a premissa de sinergia. A avaliação final do desenvolvimento atingiu um e NPS de 83.

Para além dos resultados diretos destes desenvolvimentos destacamos outras entregas com vinculação direta a Jornada de Liderança KW. Com investimento em desenvolvimento, a maturidade de gestão e dos processos e crescimento da companhia no ano de 2022 aqueles líderes que já representavam a alta liderança obtiveram o reconhecimento de Grupo Executivo. Uma deliberação possibilitou tal mudança na estrutura de cargos, passando a Kepler Weber a contar com um Grupo Executivo de 7 pessoas. Em 2023 um novo posicionamento para este grupo consolidou o a Diretoria Kepler Weber com grupo composto por Diretores e Gerentes Executivos.

Hoje o número de líderes da Kepler Weber entre os níveis 0 e 3 é de 80 pessoas. Destes, mais de 60 fizeram crescimentos internos na companhia, tendo entre as jornadas exemplos de líderes que iniciaram sua trajetória em posições de aprendiz, em atividades oriundas do processo produtivo, como auxiliares de produção ou mesmo em outros níveis de gestão quando do seu ingresso na companhia. A Diretoria CLT hoje é composta 100% por líderes que fizeram diferentes caminhadas na Kepler Weber até assumirem as atuais posições. Do grupo de N2 que participou da segunda etapa de assessment hoje destaca-se o crescimento de um dos Diretores da Companhia que anteriormente ocupava posição gerencial e que seguiu os passos do CEO, que também fez seu crescimento na Kepler Weber.

E como evidenciar o impacto deste investimento em resultados?

Pela GPTW, em 2022 a Kepler Weber passou a ocupar o 17º lugar entre as 20 Melhores Empresas para Trabalhar no Rio Grande do Sul – na categoria Grande Porte. Já em 2023, certificada pelo terceiro ano consecutivo, figurou pelo segundo ano no ranking da GPTW no Rio Grande do Sul, na categoria Grande Porte, conquistando a 11ª posição (seis posições a frente do período anterior). Ainda em 2023, pela

primeira vez no ranking nacional da GPTW classificou-se na 46ª posição na categoria Grande Porte das 50 Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil – Indústrias e, ainda 20ª posição no Ranking do Agronegócio também pela GPTW Brasil.

No negócio consolidamos ainda mais nossa atuação. Os anos de 2022 e 2023 são considerados os melhores anos da história em resultados financeiros. A receita da Companhia em 2023 somou R\$ 1,5 bilhão, pouco abaixo do recorde de R\$ 1,8 bilhão de 2022, que tem total ligação com o excepcional ano para agricultura, que foi o de 2022. Este resultado traduz os números da realização de planos de negócio que são colocados em prática pelas pessoas que integram o time de #SangueLaranja da Kepler Weber, e tudo isso só se traduz pois há uma liderança fortalecida e responsável por construir os elos necessários da estratégia a execução.

Avaliação

Quando falamos em resultados do negócio destacamos que de forma consistente e gradativa a Filosofia Lean tem feito desdobramento estratégico da companhia e por meio de suas metodologias, como é o Hoshin Kanri possibilita análise de cenários, ações e indicadores assertivos aos panoramas que desejamos alcançar. O processo coordenado pela liderança da companhia possibilita entrega de resultados e aprendizado contínuo durante este processo. É esta metodologia, somada as entregas de tradicionais indicadores de sucesso financeiro que avaliam a performance da organização para as entregas de resultados crescentes da companhia.

Do resultado direto a pessoas a metodologia da consultoria GPTW que dá origem às Melhores Empresas Para Trabalhar™ aplica questionário que aborda vários aspectos do relacionamento do funcionário no ambiente de trabalho, sendo um dos pilares fortemente sustentado o da liderança. A partir de sua percepção, a empresa

recebe uma nota, gerada das respostas de 63 afirmativas, elencadas com a escala Likert, escalonada entre “nunca é verdade” e “sempre é verdade”. Essas afirmações são divididas em cinco diferentes dimensões que compõem a metodologia GPTW de Índice de Confiança (Trust Index): credibilidade; respeito; imparcialidade; orgulho; camaradagem. O processo de resposta é individual, sigiloso e anônimo e os resultados são utilizados no direcionamento das ações de desenvolvimento da própria liderança.

Conclusão

Há cinco anos, a Kepler Weber vem trabalhando o redesenho da estrutura de pessoas. Há três anos foca na consolidação do processo de assessment, investimento em desenvolvimento e fomento da cultura de aprendizagem na Companhia. Considerando-se isto é que os próximos anos serão anos de fomento à formação e ao desenvolvimento de lideranças, início de novos ciclos já em andamento e fomento do crescimento por meio de programas de aceleração de potencias para sustentação do pipeline de sucessão da companhia.

Bibliografia

CHIAVANETO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

FRANCO, Kettyplyn K. S.; **Comportamento de apoio a mudança**: as relações com agility, razões e benefícios percebidos para mudar. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília, 2017. Disponível em: <http://icts.unb.br/jspui/handle/10482/24099>. Acesso em: 18 jun. 2024.

FERREIRA, I. M. F. et. Al. **Do autoconhecimento ao autoconceito:** revisão sobre construtos e instrumentos para crianças e adolescentes. *Psicologia em Estudo* v.27, e49076, 2022. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/pe/a/XQrsmHHnN7g7SSkYGpcPiqb/?format=pdf&lang=pt>
<http://orcid.org/0000-0003-1097-2973>. Acesso em: 10 jun. 2024.

Júlio César Castelló Teixeira. **O papel do coaching nos traços de liderança.**

UnICEUB – Centro Universitário de Brasília. Disponível em:

<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/9136/1/20800670.pdf>. Acesso em 09 jun. 2024.

SAKURAI, R.; ZUCHI, J. D. **As revoluções industriais até a indústria 4.0.** *Revista Interface Tecnológica*, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 480–491, 2018. DOI: 10.31510/inf.v15i2.386. Disponível em:

<https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/386>. Acesso em: 06 jun. 2024.

SOUSA, Maíra *et al.* **A organização militar e a influência na administração.**

Disponível em: <http://uniadsor.blogspot.com.br/2012/04/organizacao-militar-e-influencia-na.html> Acesso em: 20 jun. 2024.

WILBERT, Alison; CRUZ, H. A.; **Cultura e Clima Organizacional:** uma Análise na Empresa Novo Trigo de Balneário Camboriú/sc. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia: UNIASSELVI/FADESC. Disponível em:

<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/45120574.pdf> Acesso em: 06 jun. 2024.

OLIVEIRA, Deusdalmo D.; **Disseminando conceitos de ouvidoria utilizando a metodologia “aprender fazendo”.** *Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman* – Ano 2 – nº 2 – 2019. Disponível em:

https://revista.abonacional.org.br/files/edicoes/artigos/2_11.pdf Acesso em: 08 jun. 2024.

Informações das autoras

Larissa Pigozzo Ghissoni, Coordenadora do Centro de Excelência - Gente & Gestão, Psicóloga (UPF), MBA em Gestão Estratégica de Pessoas (FGV) e Formação em Dinâmica dos Grupos – SBDG.

Raquel Trevizol, Especialista de Gente & Gestão, com formação superior em Matemática e Marketing e MBA em Gestão Empresarial. Carreira construída na área de RH em grandes companhias.