

Confiança na alta administração e comprometimento organizacional: um estudo de caso envolvendo o nível de supervisão de fábricas de óleo de soja na padronização de melhores práticas e elevação dos resultados

Confidence in senior management and organizational commitment: a case study involving level of soy oil factories supervision in best practice standardization and lifting of results

Paulo Fernando Tempesta* e Patrícia Morilha Muritiba**

Recebido: 10/08/2015

Aprovado: 19/02/2016

Publicado: 01/06/2016

Processo de Avaliação: Double Blind Review

RESUMO

Este estudo foi desenvolvido com o objetivo de relatar uma experiência ex-post-facto que teve como fundamento conceitual os construtos de confiança na alta administração e do comprometimento organizacional se relacionando com uma demanda corporativa por melhoria dos padrões de produção e nivelamento das melhores práticas de gestão nas unidades fabris. A importância deste relato está centrada na possibilidade de servir como referência de um trabalho bem sucedido que pode ser aplicável em outras organizações. Para a academia, o trabalho adiciona uma experiência concreta passível de serem replicadas em novos estudos e pesquisas não exauridas neste trabalho. A

* Mestrando em Administração - Governança Corporativa - pelo Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Especialista em Recursos Humanos pela Fundação Instituto de Administração (FIA). Engenheiro Mecânico pela Universidade Braz Cubas. **Contato:** paulo.tempesta@uol.com.br

** Pós-doutora em Administração pela Columbia University / New York (2012). Doutora em Administração de Empresas pela USP (2009). Mestre em Administração de Empresas pela USP (2002). Bacharel em Administração de Empresas pela USP (2001). Professora do Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas no Programa de Mestrado Profissional em Administração - Governança Corporativa e no Programa de Mestrado Stricto Sensu em Administração. Membro do Corpo Editorial das Revistas Capital Científico e Revista de Governança Corporativa. Pesquisadora de gestão estratégica de pessoas e governança corporativa. **Contato:** pmorilha@gmail.com

experiência da empresa RED AGRO (nome fictício) foi bem sucedida, não só quanto aos resultados alcançados no alinhamento e uniformização de boas práticas nas fábricas de óleo de soja, como também na adequação dos escritórios portuários para suportar as demandas ajustadas para exportação do óleo de soja. O estudo de caso apresentado neste artigo demonstra como uma alternativa arrojada capitaneada pela alta administração, fundamentada nas relações de confiança e de comprometimento pode ser delegada em nível de supervisão da organização com grande chance de sucesso. O estudo descreve a complexidade da situação inicial de desalinhamento na gestão das unidades fabris e portuárias, ele relata em detalhes, como os resultados decrescentes, associados a um momento econômico desfavorável ao preço da soja, foram revertidos pelos supervisores da RED AGRO por meio do projeto SER - Supervisão Excelência para Resultados. A solução da situação-problema foi executada em conjunto com uma empresa de assessoria especializada em desenvolvimento organizacional e de pessoas, contratada especificamente para o presente trabalho. O presente artigo visou evidenciar, por meio deste estudo de caso a importância da utilização dos construtos de confiança na alta administração e do comprometimento organizacional na solução de problemas corporativos complexos.

Palavras-chave: confiança; comprometimento; supervisão; desenvolvimento; resultados.

Abstract

This study was developed in order to report an ex-post-facto experience he had as a conceptual foundation of trust constructs in senior management and organizational commitment was related to a corporate demand for improved production standards and leveling of the best management practices in plants. The importance of this report is focused on the possibility of serving as a reference of a successful work applicable in other organizations. To the gym, work adds a concrete experience likely to be replicated in further studies and research has not exhausted in this work. The experience of the company RED AGRO (its not the real name) was successful, not only as to the results achieved in the alignment and standardization of best practices in soybean oil factories, as well as the adequacy of port offices to support the demands set for oil export soya. The case study presented in this article demonstrates how a bold alternative captained by senior management, based on relationships of trust and commitment can be delegated to the organization of supervision level with great chance of success. The study describes the complexity of the initial situation of misalignment in the management of industrial and port units, he reports in detail, such as decreasing results associated with an unfavorable economic times the price of soybeans were reversed by supervisors RED AGRO through the SER project - Supervision of Excellence for Results. The solution of the problem was performed in conjunction with a consulting firm specializing in organizational development and people hired specifically for this study. This article aimed to show, through this case study the importance of using reliable

constructs in senior management and organizational commitment in solving complex business problems.

Keywords: trust; commitment; supervision; development; results.

1 INTRODUÇÃO

O presente relato tecnológico apresenta o projeto Supervisão Excelência para Resultado (SER) e descreve como um problema empresarial foi resolvido pelos supervisores de uma empresa multinacional de grande porte.

Justifica a discussão ex-post-facto de seu caráter inovador por delegar soluções de problemas complexos - táticos e estratégicos - aos supervisores de fábricas e escritórios portuários. As ações de desenvolvimento e capacitação desses líderes para enfrentar tais desafios foram fundamentadas no estabelecimento da confiança na alta administração e no comprometimento com os resultados corporativos. A situação-problema ocorreu em 2007 na empresa RED AGRO - empresa multinacional que atua no segmento de *commodities*. O estudo relata a situação ocorrida especificamente na área de negócios: Soja - produto: óleo de soja. O contexto macroeconômico registrava acentuada retração dos preços da soja no mercado, fato que impôs à empresa a necessidade de reagir imediatamente com ações estratégicas e operacionais para evitar perdas de rentabilidade e queda na participação no mercado. Naquele momento era imprescindível a manutenção da alta produtividade nas fábricas e elevada eficiência nas atividades portuárias de exportação. Descobriu-se, entretanto que, contrapondo uma necessidade imediata de minimização riscos, havia desalinhamento operacional entre as fábricas de óleo de soja instaladas em diversos estados brasileiros e ineficiência nos processos de exportação nos escritórios em Paranaguá e Santos. A solução da situação-problema foi executada em conjunto com uma empresa de assessoria especializada em desenvolvimento organizacional e de pessoas, contratada especificamente para o presente trabalho. Ressalta-se neste projeto o caráter inovador da empresa em delegar aos supervisores responsabilidades essenciais ao projeto. Observa-se que há oportunidades a serem exploradas em novos estudos. Em que pese o tempo ocorrido entre o Projeto SER e os dias atuais, os temas tratados à época, continuam atuais, como: confiança na alta administração e comprometimento com resultados, trabalho em equipe, liderança, sinergia de competências, capacitação dos supervisores para assumir

a nova demanda tática e estratégica num nível superior, de maior complexidade se comparado às responsabilidades dos supervisores até então. A experiência em trabalhar com maior delegação de responsabilidades aos níveis hierárquicos intermediários mostrou-se adequada no Projeto SER e sugere novos estudos contextualizados como uma boa prática para o equacionamento de problemas complexos semelhantes ao presente estudo. Nota-se que, em projetos de alta complexidade, uma grande demanda por ações estratégicas de maior risco, fica restrita aos níveis de direção e alta administração. Todavia, a hierarquia intermediária tem experiência operacional, domínio dos processos e acesso a todos os níveis hierárquicos. Esses fatores justificaram a escolha pelos supervisores e os excelentes resultados alcançados.

É uma experiência que pode ser explorada por organizações em diversos setores da economia. Não necessariamente todas as ideias, abordagens conceituais e práticas apresentadas se mostram adequadas a determinados setores da economia, mas se estudadas em partes e/ou em novas associações entre elas, talvez seja possível construir uma nova referência de estudo. Sob o risco de prejuízos de grande monta e possíveis fechamentos das unidades menos eficazes, a empresa RED AGRO optou pela otimização das unidades. As fábricas produzem o óleo de soja e os escritórios portuários respondem pela exportação deste óleo de soja, complementando o mix de produtos exportados pela empresa. A possível redução dos volumes exportados de óleo de soja impactaria em perda de rentabilidade da empresa associada à redução da oferta da *commodity* no mercado interno, poderia provocar a escassez do produto impondo efeitos negativos à população. O óleo de soja é produto de uso diário e temia-se uma possível alta de preços.

2 OBJETIVO GERAL

O objetivo do relato tecnológico é demonstrar as ações que possibilitaram:

- Melhorar os resultados da RED AGRO, no contexto apresentado.
- Aprimorar a eficácia da supervisão da divisão - Soja.
- Formar uma equipe de supervisores de alto desempenho capacitados a ocupar posições estratégicas de liderança e formar uma equipe forte supervisores que seja decisiva na conquista de metas corporativas mais ambiciosas.

- Aprimorar a capacidade de influenciar os colaboradores no comprometimento com os objetivos da RED AGRO.
- Incentivar a construção de padrões elevados de excelência através da colaboração criativa, do conhecimento, da experiência compartilhada e da sinergia de competências. Conscientizar os participantes para a necessidade autodesenvolvimento contínuo para enfrentar o aumento constante dos níveis de complexidade, de atribuições e responsabilidades dos supervisores.
- Criar uma identidade própria da equipe de supervisores de forma que passem a assumir projetos de relevância para a empresa, tanto em ações técnicas quanto ambientais, comunitárias e sociais. A participação no programa passaria a ser pré-requisito para todos ocupantes e postulantes aos cargos de supervisão.
- Ocupar a função de supervisão seria, portanto, uma conquista importante de ascensão profissional e evolução dentro de um plano de carreira claro e transparente valorizado e reconhecido pela empresa.

3 CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

RED AGRO é um nome fictício adotado exclusivamente neste Relato Tecnológico com objetivo de preservar a identidade da empresa estudada e dissociá-la de pessoas e áreas efetivamente trabalhadas. A RED AGRO é uma empresa multinacional que atua nos segmentos *commodities*: soja, milho, algodão, laranja e energia, dentre outros. No Brasil, emprega um contingente superior a 20 mil funcionários. O momento de retração do mercado de soja impactava negativamente no negócio-soja, e, conseqüentemente, na rentabilidade da empresa em sua totalidade, na produtividade nas fábricas e na eficiência das unidades portuárias em Paranaguá e Santos. O cenário retratado por SAFRAS & MERCADO em setembro de 2006 demonstra que os preços da soja na Bolsa de Chicago (EUA) indicavam que os produtores do Mato Grosso, principal estado produtor, voltariam a ter prejuízo na próxima safra, (2007). Segundo estudo da consultoria Agroconsult, a rentabilidade da soja na Primavera do Leste (MT) seria negativa em 17% na safra 2006/2007, gerando prejuízo de US\$ 89 por hectare, fator que provocou redução de rentabilidade e, portanto, a necessidade de reestruturar rapidamente os processos operacionais das unidades produtivas e escritórios portuários (MEIRA; DIAS & SCHNEIDER, 2007). O indicador *market-share* evidenciou sua significativa importância,

considerando que o Brasil foi responsável por 27,8% da soja grão, do farelo de soja e do óleo de soja comercializado no mercado internacional em 2007. Em se tratando de competitividade frente a outros países e a outros produtos, o indicador “vantagem relativa na exportação” também revela a vantagem competitiva da soja brasileira (índice de 3,68 no ano de 2007). No que se refere à participação da soja no total das exportações brasileiras, houve uma redução, tendo diminuído sua representatividade em 22,36% no período analisado. O problema era que as unidades produtoras de óleo de soja localizadas nos estados de Goiás, Mato Grosso, Paraná e as unidades portuárias de Paranaguá e São Paulo que deveriam produzir resultados com alta eficiência e com padrões semelhantes não estavam conseguindo atingir os resultados esperados. Apesar das diferenças e particularidades, associadas às características e especificidades regionais de cada unidade, a empresa necessitava de melhores resultados. Na avaliação da alta administração da RED AGRO, as lideranças operacionais não estavam conseguindo acompanhar as mudanças impostas pelo mercado nacional. Apontavam também, problemas de transparência, evidenciando oportunidades de melhorias na Governança Corporativa. Havia disparidade nas performances de produção das fábricas, divergências nos indicadores e principalmente, relatos de queixas recorrentes de um estilo muito incisivo no trato aos funcionários atribuído às lideranças.

4 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Considerando que as unidades eram bem equipadas tecnologicamente, contavam com os recursos materiais, humanos e financeiros necessários ao bom funcionamento da operação, o foco do problema recaía então, na atuação das pessoas, particularmente na atuação das lideranças responsáveis pelas unidades. A princípio, era possível inferir problemas de capacitação técnica aos funcionários, ineficácia dos sistemas de informação, métricas inadequadas de performance, associações à própria Governança Corporativa da empresa como um todo e das lideranças em geral. Diante de tantas variáveis possíveis, individuais e coletivas, optou-se por centrar os esforços na responsabilização e delegação da execução do projeto aos supervisores. A contrapartida oferecida a esses supervisores era a oportunidade de experimentar as tomadas de decisões em um nível de complexidade superior ao deles e, também mais estratégico.

Visava também, desenvolvê-los em novas competências - conhecimentos, atitudes e habilidades - necessárias à capacitação adequada para que eles pudessem responder a contento às novas demandas empresariais. Se eles não estavam preparados, este seria o momento ideal para capacitá-los, sugeriu a empresa de assessoria contratada. Ao desafio proposto à empresa e aos supervisores, todos responderam positivamente, visto que as propostas de melhorias apresentadas por eles seriam avaliadas pela Alta administração e, se aprovadas, seriam implementadas pelos próprios supervisores. Estabeleceu-se então, uma relação de confiança recíproca com a assunção de responsabilidades compartilhadas. A confiança no ambiente das empresas e na relação destas com seus clientes têm por base diversas áreas do conhecimento - sociologia, psicologia, comportamento organizacional - que gerou várias definições sobre o construto da Confiança (SIRDESHMUKH; SINGH & SABOL, 2002) e (BREI & ROSSI, 2005). Assumiu-se neste estudo que a relação de confiança na chefia se relaciona com a relação de confiança na empresa, pois para o empregado a chefia representa a empresa. A Confiança impregnada no ambiente corporativo pode influenciar positivamente no Comprometimento dos profissionais com a excelência dos resultados (FISCHER; NOVELLI, 2008). Os Limites de atuação dos supervisores eram imprecisos pela própria incerteza do caminho escolhido. Os dados da situação recaíam em grande parte na percepção de incerteza sobre dificuldades que estavam por vir e na carência de informações precisas sobre aquele futuro iminente. A escolha de se trabalhar com equipes de líderes foi inspirada nos estudos de WARREN BENNIS (BENNIS; BIEDERMAN & HANDY, 1997) ...perguntados sobre quem teria maior influência nas organizações globais do futuro, 61% dos executivos seniores responderam: "*team of leaders*" e 14% responderam "*one leader*". A incerteza é apenas mais um dado no escopo de das decisões da Liderança. Algumas preocupações ainda pairavam nas mentes de supervisores e de executivos da alta administração, por mais que os compromissos tivessem sido pactuados, ainda restava um sentimento de, até que ponto os tratos seriam cumpridos ao longo do processo? Os "pactos" não cumpridos seriam passíveis de justificativas de futuras punições pelo empregador, como demissões, sanções ou suspensões? ou pelo empregado, como: pedidos demissões ou faltas injustificadas ao trabalho? Esse era um risco que as partes deveriam assumir. Há ainda um outro participante na discussão, o governo, que impõe regras a empregados e empregadores. As questões legais envolvidas em possíveis rupturas na relação empregado-empregador envolveriam custos processuais de indenizações e custos financeiros adicionais. Naquele momento, a pressão por redução

de custos era elevada, portanto deveria ser evitado? Todas essas questões foram ponderadas e os riscos assumidos por empregados e empregador.

4.1. Análise da situação problema e propostas de inovação/intervenção/recomendação

A RED AGRO contratou a empresa de assessoria Ateon *career coaching and training* para conduzir o projeto de alinhamento das expectativas da alta administração com as lideranças e supervisores das unidades já citadas. A Ateon foi a empresa que propôs a execução do Projeto SER - Supervisão Excelência para Resultados e foi contratada para liderar todo o processo de implementação de ações efetivas com vistas a atingir os patamares de resultados esperados pelos *stakeholders*. Apoiada pela área de Recursos Humanos e empresa de assessoria realizou reuniões de alinhamento de objetivos, métricas e resultados esperados do projeto a definição do foco do trabalho a ser desenvolvido. Todas as unidades foram visitadas para explicar os objetivos que deveriam ser alcançados, as etapas do processo, os papéis dos diretores das unidades no sentido de valorização e apoio ao projeto, as responsabilidades da assessoria, os compromissos estabelecidos com a alta administração, a liberação dos supervisores para o projeto SER, as ações de contingências, as substituições dos supervisores em aula no SER, as compensações das faltas, o gerenciamento das emergências e outras ações de suporte. O momento de negociação das ausências das lideranças operacionais para a participação no SER foram carregados de tensão, que se não fosse bem equacionado poderia minar o projeto, mesmo sendo bem estruturado como o SER. As questões emocionais são inerentes às situações de mudanças. Com o tempo e os resultados positivos aparecendo, os ânimos voltaram à normalidade. O SER era percebido pelos envolvidos como uma proposta de inovação que tiraria as pessoas da "zona de conforto". O desconforto era previsível e proposital já na etapa de idealização do SER, porque entendíamos que somente algo que os provocasse a uma mudança significativa na maneira de pensar e de realizar o trabalho de supervisão, provocaria as mudanças necessárias para capacitá-los a atuar nos níveis de maior complexidade e responsabilidade. O projeto SER deveria fazer sentido para os supervisores, se isso não ocorresse, todos os esforços minguariam com a possível perda de credibilidade. A possibilidade de falha existia e deveríamos lidar com ela como mais uma variável importante do projeto. Neste ponto a capacidade de estabelecer alianças estratégicas foi fundamental para a concretização dos objetivos propostos através da cooperação entre as unidades."A cooperação entre firmas tem sido

identificada como um elemento central na geração de capital social em comunidades, setores, cadeias e redes de empresas (IRELAND; HITT & VAIDYANATH, 2002) e (CASTRO; BULGACOV& HOFFMANN, 2011) mostram como a falta de cooperação diminui as chances de sustentabilidade de redes empresariais. A literatura internacional e nacional vem explorando os mecanismos que explicam a emergência da cooperação entre as empresas. E neste ponto ponderemos que, apesar do presente estudo tratar de uma empresa especificamente, o foco da análise recai sobre as unidades industriais e portuárias distantes umas das outras, fato que impõe a adoção de mecanismos de aproximação e compartilhamento das melhores práticas. “Entre os diversos mecanismos, a preexistência de confiança mútua na díade aumentaria as chances de emergência de cooperação” (BALESTRIN; VERSCHOORE & REYES, 2010). “A confiança no ambiente das empresas e na relação destas com seus clientes tem por base diversas áreas do conhecimento - sociologia, psicologia, comportamento organizacional - que gerou várias definições sobre o construto da Confiança” (SINGH; SIRDESHMUKH et. al., 2002) e (BREI & ROSSI, 2005). O SER - Supervisão, Excelência para Resultados foi concebido a partir da ideia de sedimentar uma identidade comum a todos os supervisores e que fosse capaz de aglutinar interesses e ações num objetivo comum e compartilhado. (NIETHAMMER;LUTZ, 1997) ...a identidade pessoal hoje passou a ser uma necessidade, e a identidade coletiva um novo padrão, em qualquer nível -de pessoal a empresarial; de cidade a estado, a nação, a continente; gênero a região, a descendência étnica. A identidade é, então, uma categoria dinâmica que descreve os poderes de reflexão e equilíbrio que permitem ao indivíduo permanecer o mesmo, dentro das adaptações sociais e de ciclo de vida, bem como das transformações sociais. O Projeto SER foi implantado como um programa de desenvolvimento formatado em 4 módulos realizados durante o ano de 2007. Os módulos priorizavam conceitos e práticas que deveriam ser aplicadas durante e ao final de cada módulo. A assessoria, além das plenárias presenciais realizadas nas fábricas e nos escritórios, disponibilizava um Mestre Professor em Administração *online*, para tirar dúvidas, orientar sobre a aplicabilidade dos conceitos e ferramentas e, avaliar a performance individual do participante no programa, na interação com as demais áreas nas unidades e com os *stakeholders* envolvidos no projeto. A cada final de módulo os participantes apresentavam sugestões de melhorias a serem aplicados nas fábricas e escritórios. Dessa forma garantia-se o compartilhamento das ações, sempre prevendo possíveis ajustes às características locais. Os supervisores apresentavam sugestões compartilhadas aproveitando as melhores práticas das unidades. Garantia-se o

compartilhamento das ações, sempre prevendo possíveis ajustes às características locais. Ao final do programa foi promovida uma avaliação dos supervisores pelos subordinados e uma avaliação pela alta administração. Os supervisores apresentaram os projetos de otimização de processos, de redução de custos, de sustentabilidade e outros, que também foram implantados nas unidades. Os Trabalhos foram avaliados pela qualidade, relevância para a unidade e para a empresa, pelo impacto positivo na produtividade e na gestão dos custos. Os resultados melhoraram significativamente. A distribuição geográfica das plantas da RED AGRO - Soja, como já mencionado, representa um desafio adicional no que se refere à obtenção de sinergia entre as unidades e as expectativas apresentadas pela alta administração. No compartilhamento de informações por meio eletrônico não havia grandes dificuldades, mas havia entraves no compartilhamento das melhores experiências operacionais do dia a dia. Como exemplo pode-se citar o fato de haver equipamentos e processos distintos em situações semelhantes de produção. Mas, isso foi resolvido com a aproximação dos supervisores promovida nos eventos do SER. Eles próprios criaram mecanismos para solucionar este e outros problemas comuns. Nos módulos, trabalhou-se com intensidade os pontos essenciais ao ótimo desempenho das unidades. Numa abordagem coletiva conduzida por instrutores experientes, os supervisores se dispuseram a romper com os paradigmas: de distância, de falta de recursos eventuais e de problemas de sistemas, dentre outros. Eles passaram a compartilhar de forma transparente e rápida tudo o que fosse essencial à melhor performance da empresa. A demanda apresentada pela RED AGRO - Soja relata o aumento expressivo da complexidade do negócio e a necessidade de desenvolver lideranças preparadas para entender e lidar com essas novas demandas. Na avaliação da alta administração, a supervisão de uma forma geral não estava conseguindo acompanhar as mudanças impostas pelo mercado. A alta administração apontava também questões de assimetria de informações, disparidade nas performances de produção entre as fábricas, divergências de indicadores e principalmente, relatavam queixas recorrentes de posicionamentos mais ásperos dos diretores das unidades. Um dado relevante refere-se aos diretores das respectivas unidades que foram, em sua maioria, os desbravadores das regiões onde as fábricas, foram construídas. Como "pioneiros", alguns deles assumiam posicionamentos de "dono" das unidades com forte influência nas respectivas regiões onde permaneciam por anos, cristalizando assim, um modelo de liderança mais impositivo e menos desenvolvidor. Essa característica de

comportamento de alguns diretores talvez tenha influencia dono comportamento semelhante dos supervisores com suas equipes.

A empresa de assessoria contratada identificou, por meio de entrevistas com a alta administração, com diretores corporativos e das unidades, com RH e demais funcionários relevantes para o estudo, que o projeto teria maior chance de sucesso se fosse centrado no desenvolvimento do nível hierárquico de supervisão. O argumento sobre o poder de influência do nível intermediário associado amplitude de trânsito em todos os níveis hierárquicos sensibilizou a alta administração para a aprovação do projeto. Com esse foco em primeiro plano, a empresa de assessoria sugeriu o nome do programa, que foi prontamente aprovado e se transformou em marca de referência para outros programas de desenvolvimento profissional: SER- Supervisão, Excelência para Resultados. Propôs, também, a formatação e a condução do referido programa que combina plenárias com abordagens conceituais atualizadas e customizadas à cultura e modelo de negócios praticados pela RED AGRO, com atividades de experimentação, estudos de casos e simulações empresariais com *feedback/coaching* concomitante. (LEITE; PAROLIN; BOSQUETTI, SILVA & BIANCHI, 2009) “A formulação de metas e determinação da finalidade organizacional precisam estar alinhadas aos valores e normas grupais, o que demanda sensibilidade dos gestores no estabelecimento dos propósitos organizacionais”.

4.2. Metodologia proposta

Como explicitado na introdução deste Relato Tecnológico, o teor, os objetivos gerais e específicos já estão delineados no detalhamento e apresentação do Projeto SER. Diante do diagnóstico apresentado pela empresa de assessoria e validado pela RED AGRO foram propostas quatro (4) premissas norteadoras da execução do projeto SER:

Primeira: A valorização da experiência e prática, o *feedback* comportamental e a fundamentação conceitual deveriam formar um repertório amplo nas competências essenciais ao nível de supervisão e com viés de competências estratégicas visando possíveis promoções futuras. Para metodologia de desenvolvimento optou-se pela exposição dos supervisores ao ciclo: conceituação - experimentação - *feedback/coaching*, que gera um ambiente extremamente favorável ao aprendizado, a retenção do conteúdo programático e ao reforço das posturas e comportamentos desejados pela RED AGRO.

Segunda: Trabalhar com a realidade das pessoas. Todo o trabalho foi realizado nas unidades onde os supervisores atuavam, considerando a realidade do ambiente de trabalho as variáveis locais de cultura, ambiente, outras situações locais específicas.

Terceira: Avaliar continuamente a performance na empresa e no programa. Todos os trabalhos realizados durante o programa incluindo as provas aplicadas em cada módulo e as avaliações contínuas do desempenho individual e nas unidades, eram monitorados e avaliados por um Mestre em administração e orientados individualmente por ele nas ações de aperfeiçoamento profissional.

Quarta: Dar a oportunidade de fazer diferente para melhorar resultados. Ao final dos módulos os supervisores se organizaram em equipes e apresentaram, ao *board* na sede da RED AGRO em São Paulo, seus próprios projetos de melhorias em suas unidades, com projeções de economia, melhorias de processos, aumento de vendas e rentabilidade.

A estratégia de execução apoiou-se em um conjunto de referências conceituais e materiais para atividades experimentais - em sala e ao ar livre. Os módulos foram complementados por uma avaliação do aprendizado, exigindo do supervisor um desempenho mínimo para aprovação. No caso de baixo desempenho, o participante deveria elaborar um trabalho adicional de aplicação prática na empresa, de preferência na unidade onde trabalhava e apresentá-lo para aprovação e aplicação conduzida pelo próprio supervisor. As particularidades e necessidades adicionais não identificadas no pré-diagnóstico realizado entre o consultor e os principais envolvidos no programa foram incorporadas no decorrer do Projeto SER, realizado de janeiro a dezembro de 2007. Com carga horária de 320 (trezentas e vinte) horas totais, sendo 64 (sessenta e quatro) horas/turma, organizadas em quatro módulos de 16 (dezesesseis) horas. Os horários foram flexibilizados, na semana prevista para a realização do módulo, de acordo com a disponibilidade dos participantes. As 5 (cinco) turmas foram aplicadas a um total de 86 (oitenta e seis) participantes, realizadas em: Março, Junho, Setembro e Dezembro.

5 PROPOSTAS DE INOVAÇÃO

Primeira: Implantação de um conselho de supervisores operacionais, para manter o alinhamento empresarial/operacional em empresas do porte e com características

semelhantes à RED AGRO, quanto a diversidades de unidades operacionais e de localização física, há necessidade de suporte tecnológico para facilitar a comunicação, a economia de tempo e a redução de custos.

Segunda: A alta administração tem papel essencial no sucesso desse tipo de projeto. A presença física do *board*, mesmo que por poucos momentos, no decorrer do processo tem o poder de influenciar na aceleração dos resultados.

Terceira: Ambientes organizacionais abertos e transparentes favorecem participação dos liderados na avaliação dos supervisores e cria um ambiente aberto e propício à solução colaborativa de problemas. Fortalece de laços de cor responsabilidade com os resultados.

Quarta: O presente estudo inova ao delegar ao nível de supervisão a solução de caráter operacional e estratégico de um problema de alto risco e crítico para a organização.

6 CONCLUSÕES, REFLEXÕES E PROPOSIÇÕES

1. É possível resolver problemas de performance corporativa através e com as pessoas e, é impossível resolvê-los sem elas.

2. Muitos problemas relacionados à Governança Corporativa e à preservação dos princípios: Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa, são produzidos e igualmente solucionados por pessoas- profissionais preparados-, e tecnologia. No caso da RED AGRO, a tecnologia e demais recursos foram disponibilizados. Fato positivo para facilitação dos processos e a agilização das ações.

3. As organizações que investem em desenvolvimento de seus funcionários tendem a se beneficiar pela confiança que passa a existir na alta administração e pelo comprometimento desses funcionários com os resultados corporativos.

4. O relacionamento saudável entre empresa e funcionário fortalece o Pacto Psicológico que regula a qualidade dos vínculos empresa-funcionário e, em última análise: O que faz sentido para as pessoas e as motivam em continuar nessas empresas.

5. As avaliações - pós-programa - revelaram um índice geral de aprovação superior a 75% para todos os supervisores participantes. Índice que reflete a confiança das equipes em suas lideranças.

6. A experiência da RED AGRO foi compartilhada com outras áreas de negócios e se constituiu numa referência em desenvolvimento de pessoas. A RED AGRO conta hoje um contingente de funcionários superior a 20 mil pessoas no Brasil.

REFERÊNCIAS

- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, R. e REYES JR.. O campo de estudo sobre redes de cooperação Inter organizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 3, art. 4, 458-477., 2010.
- BENNIS, W.; BIEDERMAN, P. W.; HANDY; C.. **Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration**, Perseus Books 3, 1997.
- BREI; V. A. ROSSI; C. A. V.. Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviço: um estudo com usuários de internet banking no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, 9 (2), 145-168, 2005.
- CASTRO M.; BULGACOV; S. HOFFMANN V. E..Relacionamentos Inter organizacionais e Resultados: Estudo em uma Rede de Cooperação Horizontal da Região Central do Paraná, Curitiba, v. 15 (1), 25-46., 2011.
- FISCHER; R. M. e NOVELLI; J. G. N. Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. **Revista Administração de Empresas**. [online], 48 (2), 67-78., 2008.
- IRELAND; R. D.; HITT,M. A.; VAIDYANATH,D.. Alliance Management as a Source of Competitive Advantage, **Journal of Management**, 2002.
- LEITE; PAROLIN; BOSQUETTI; SILVA; BIANCHI. Treinamento e Desenvolvimento de pessoas: Um desafio na estratégia organizacional, 71., 2009.
- NIETHAMMER;L., *Projeto de História*, p. 119, São Paulo (15) abr. 1997.
- MEIRA, R. S.; DIAS L. C.; SCHNEIDER B., M. B.. A Competitividade Brasileira no Mercado Internacional da Soja, *Unioeste*, Toledo, PR, 2008.

SAFRAS & MERCADO . Preço da soja reduz negócios futuros - DCI- 25/09/2006, .
Acessado em 30/06/2015. <http://www.safras.com.br/Safras Imprensa.asp>, 2006.

SIRDESHMUKH, D.; SINGH, S.; SABOL, B..Consumer trust, value and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, v. 66, n. 1, p. 15- 38, 2002.

APÊNDICE

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

MÓDULO 1 - LIDERANÇA

- Aprimorar a eficácia da supervisão da divisão - Soja.
- Formar uma equipe de supervisores de alto desempenho que ocupe uma posição estratégica de liderança das equipes e se torne a força decisiva na conquista de metas corporativas ambiciosas.

Liderança

- A Liderança no mundo corporativo;
- Estruturas organizacionais e estilos de Liderança;
- Gestão de pessoas por competências - O Supervisor Educador;
- Conceitos, Liderança Situacional, Grid Gerencial, Líder Servidor...;
- Atributos da Liderança para a supervisão;
- Competências e níveis de complexidade;

MÓDULO 2 - COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO

- Aprimorar a capacidade de influenciar os colaboradores no comprometimento com os objetivos corporativos;
- Incentivar a construção de padrões elevados de excelência através da colaboração criativa, do conhecimento e da experiência compartilhados e da sinergia de competências.

Comunicação e relacionamento

- Não há liderança sem relacionamento e não há relacionamento sem comunicação;
- Processo de comunicação;
- Modelos Mentais;
- Gestão de Conflitos;
- Motivação, conceitos e práticas;
- *Active Listening*;
- *Feedback*;
- Autoconhecimento e estilos de relacionamento;
- Como se comunicar em público.

MÓDULO 3 -EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

- Conscientizar os participantes para a necessidade do autodesenvolvimento contínuo para enfrentar o aumento constante dos níveis de complexidade, de atribuições e responsabilidades dos supervisores.
- Criar uma identidade própria da equipe de supervisores de forma que passem a assumir projetos de relevância para a empresa, tanto em ações técnicas quanto ambientais, comunitárias e sociais.

3 - Equipes de alto desempenho

- O Trabalho em equipe como fator crítico de sucesso;
- Atingindo resultados através de “Times”;
- Etapas de desenvolvimento de uma Equipe de Alto Desempenho;
- Construindo parâmetros de desempenho;

3.1 - características do trabalho em equipe

- Ciclos de vida - biológico, profissional e familiar;
- Comprometimento com a Visão e Missão;
- Significado através da comunicação e de objetivos comuns e compartilhados;
- Confiança através do posicionamento da Liderança;

- Auto-consideração positiva;
- Sintonia, sinergia e colaboração criativa;
- Transformando o pensamento estratégico em resultados;
- Energia.

MÓDULO 4 - AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

4.1 - AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO EM RELAÇÃO ÀS METAS

- Conscientizar os participantes para a importância de clareza ao definir metas de acordo com competências de cada colaborador e orientadas ao sucesso do negócio como um todo.
- Traduzindo as metas corporativas em metas individuais;
- Acordo de Metas e regras de reconhecimento e reorientação;
- Conduzindo o processo para o consenso;
- Reorientação para metas não atingidas;
- Reconhecimento para metas atingidas e superadas;
- Definição de novas metas - mais ambiciosas;
- Planejamento estratégico.

4.2 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO EM RELAÇÃO AO COMPORTAMENTO

- Criar e incentivar uma nova postura comportamental abrangendo critério de transparência, adaptabilidade, desafios e superação, orientados a resultados.
- Pacto/contrato psicológico;
- Competências comportamentais e resultados objetivos;
- Avaliação do desempenho pela ótica do comportamento;
- Diálogo com o colaborador;
- Conduzindo o processo para o consenso;
- Reconhecimento para metas atingidas e superadas;
- Reorientação e apoio para mudanças;

- Plano de desenvolvimento pessoal;
- Definição de parâmetros para reavaliação;
- Planejamento de carreira.

4.3 APTD - ANÁLISE DE PROBLEMAS E TOMADA DE DECISÃO

- Aprimorar o conhecimento de possíveis problemas encontrados no dia-a-dia através de análises do cenário corporativo e causas raízes.
- Identificar métodos assertivos e efetivos para a tomada de decisão afim de conduzir a ampliação de resultados positivos alinhados com as diretrizes da empresa.
- Solução de problemas, com método e sem método;
- Tipos de problemas;
- Definição do problema;
- Diálogo com o colaborador;
- Cinco passos do bom processo decisório;
- Método técnico de solução de problemas;
- Aspectos técnicos e comportamentais;
- Liderança de reuniões de APTD;

5 COACHING PARA MONITORAMENTO APÓS O PROGRAMA (CONTRATO ADICIONAL E ESPECÍFICO PARA ESTE FIM)

- A RED AGRO optou por um programa complementar de coaching para monitoramento e aprimoramento das competências aprendidas, através de *feedback* personalizado aos participantes a partir de observações das atividades no dia a dia, feitas pela consultoria no local de trabalho.