



Resolução Caso (N1) - Habilidades de Liderança



Aluno: Keslley Lima



Disciplina : Habilidades de Liderança



Email: keslleyls@outlook.com

Conteúdo



1

Contexto e Desafios

2

Planejamento sucessório

3

Sinergia entre times

4

Organizações que aprendem

5

Visibilidade para todos

01 Contexto e Desafios



A liderança inspiradora e exemplar é um fator fundamental para o sucesso de uma equipe e de uma empresa. Em um contexto de mercado competitivo, como é o caso da indústria de chocolate, é necessário ter uma liderança capaz de motivar e engajar os colaboradores a alcançarem os objetivos da organização. No caso da Chocolate Forever, que é a terceira maior empresa do setor, essa liderança pode ser um diferencial decisivo na busca pela liderança do mercado, conforme seu plano de expansão. Ainda mais se tratando do cenário atual, no qual um dos principais executivos da empresa decidiu aposentar, desencadeando necessidade de todo um plano de sucessão na empresa.

Para alcançar o primeiro lugar no mercado de chocolate, é necessário ter uma equipe engajada e comprometida com os objetivos da empresa. Uma liderança forte e motivadora pode contribuir significativamente para a formação de uma equipe coesa, com sinergia e capaz de trabalhar com dedicação e eficiência para alcançar esses objetivos[2]. Além disso, um líder inspirador pode contribuir para a criação de uma cultura empresarial sólida, baseada em valores como ética, transparência e comprometimento, o que pode atrair e reter talentos na empresa.

No entanto, desenvolver uma liderança inspiradora e exemplar não é uma tarefa fácil. É preciso investir em programas de desenvolvimento de liderança, que promovam habilidades como comunicação efetiva, tomada de decisão, gestão de conflitos e empatia[1]. Além disso, é importante que os líderes da Chocolate Forever deem o exemplo, trabalhando com ética, transparência e comprometimento, demonstrando na prática os valores da empresa e inspirando seus colaboradores a fazer o mesmo.

Em resumo, o desenvolvimento de uma liderança inspiradora e exemplar pode ser um diferencial decisivo para o sucesso da Chocolate Forever em seu plano de expansão. Investir em programas de desenvolvimento de liderança e dar o exemplo são passos importantes para criar uma equipe engajada e comprometida, capaz de alcançar os objetivos da empresa e liderar o mercado de chocolate.

Portanto, neste documento tem-se como objetivo endereçar os principais desafios apontados no estudo da matriz SWOT feito pela consultoria contratada: 1) Ausência de um plano de sucessão dos executivos e líderes, 2) Baixa sinergia e dificuldade de comunicação entre diferentes áreas, 3) Líderes com deficiência em habilidades e atitudes (ausência de uma liderança por exemplo) e 4) time sem visibilidade holístico dos objetivos e metas de sua própria área, bem como da própria companhia em seu plano de expansão e ganho de *market share*.

02 Planejamento sucessório



Um plano de sucessão de líderes para a Chocolate Forever é um dos principais passos para garantir a continuidade do sucesso da empresa. Uma das ações que pode ser adotada é a criação de um programa de formação de líderes, com a finalidade de selecionar e treinar jovens talentos para ocupar posições de liderança na empresa.

O programa de formação de líderes pode ser estruturado como um programa de trainee, que tem um processo seletivo longo e rigoroso para a seleção dos melhores talentos do mercado. O processo seletivo pode incluir etapas como testes de habilidades, entrevistas e avaliações de competências comportamentais, com o objetivo de identificar os candidatos com maior potencial para liderança.

Os trainees selecionados passariam por um programa de desenvolvimento de liderança, com treinamentos e mentoria de líderes experientes da empresa. O programa de desenvolvimento pode incluir atividades como treinamentos em habilidades técnicas e comportamentais, participação em projetos estratégicos da empresa e mentoria individual com líderes da organização.

Ao final do programa de formação de líderes, os trainees mais bem-sucedidos poderiam ser convidados a ocupar posições de liderança na empresa. Essa ação pode garantir a continuidade do sucesso da empresa e prepará-la para enfrentar os desafios do mercado em constante evolução.

Esta ação sem dúvidas irá contribuir em muito para formação de líderes na companhia, porém também é necessário mapearmos ações com intuito dos já líderes da companhia assumirem outros cargos, cenário semelhante ao do nosso executivo em questão que está se aposentando.

Com este objetivo, um plano de treinamento para os diretos do organograma da empresa para ocupar um cargo na é uma estratégia importante para garantir a continuidade das atividades e o desenvolvimento da equipe. Se tratando do cenário atual na Chocolate Forever, temos diretos do nosso executivo com grande tempo na empresa, e como consequência já tem cultura e as competências necessárias para sucessão. Sendo assim, é necessário seguir o planejamento abaixo para que nosso executivo possa treinar um colaborador para ocupar seu cargo na empresa:

1. Definir as competências e habilidades necessárias para o cargo: Antes de começar o treinamento, é essencial definir quais são as competências e habilidades que o colaborador deve possuir para ocupar o cargo com sucesso;
2. Criar um plano de treinamento: Com base nas competências e habilidades definidas, crie um plano de treinamento personalizado para o colaborador. O plano deve incluir atividades como treinamentos presenciais, leituras, tutoriais e atividades práticas. Além disso, é interessante que este possível sucessor comece ser a “sombra” em toda a rotina, isto é, esta presente em todas atividades e reuniões para compreender os desafios e habilidades necessárias para estar apto assumir de forma definitiva;

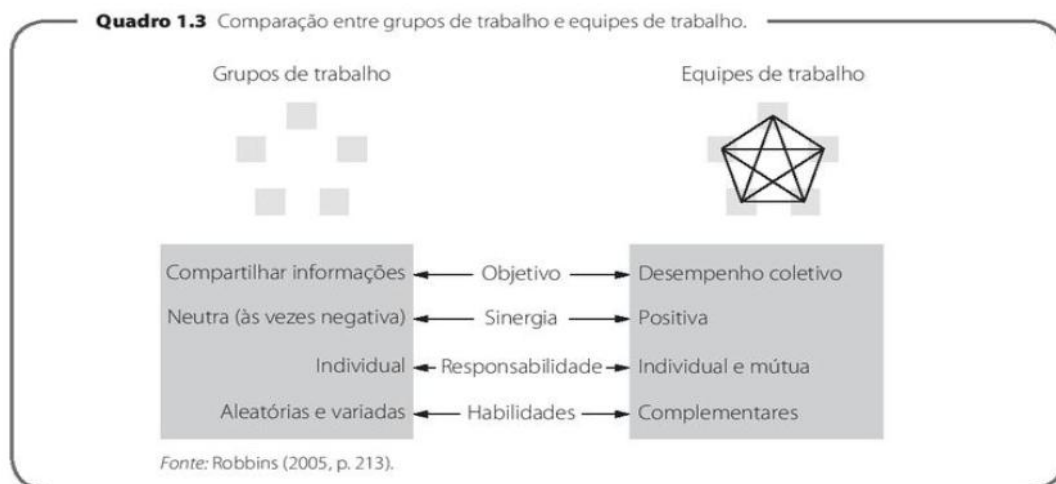
3. Estabeleça metas claras: É importante que o colaborador saiba exatamente quais são as metas e expectativas para o seu desempenho. Estabeleça metas claras e objetivas para que ele possa acompanhar seu progresso e se manter motivado durante o processo de treinamento;
4. Forneça feedback: Durante todo o processo de treinamento, é essencial que o executivo forneça feedback ao colaborador sobre seu desempenho. Isso pode ajudá-lo a identificar seus pontos fortes e áreas que precisam de mais desenvolvimento;
5. Acompanhar o progresso do colaborador durante o processo de treinamento para garantir que ele esteja aprendendo e desenvolvendo as habilidades necessárias para o cargo. Caso seja necessário, faça ajustes no plano de treinamento para ajudá-lo a alcançar as metas estabelecidas. Também se for necessário, reajuste as metas.
6. Forneça oportunidades para prática, possibilitando que o colaborador pratique de forma constante as habilidades que está aprendendo. Isso pode incluir projetos práticos ou a participação em tarefas rotineiras do cargo com supervisão.

Portanto, a liderança é fundamental para o desenvolvimento de uma equipe e de uma empresa. Investir em um plano de sucessão de líderes, como um programa de formação de líderes (trainee), permite que sejam identificados e desenvolvidos talentos internos para assumirem cargos de liderança no futuro, garantindo a continuidade do sucesso da organização. Capacitar um colaborador para ocupar uma posição na empresa é uma estratégia importante para garantir a continuidade das atividades e o crescimento da equipe. É necessário definir as competências e habilidades necessárias, criar um plano de treinamento personalizado, estabelecer metas claras e fornecer feedback e oportunidades para prática, de modo a preparar o colaborador para assumir novas responsabilidades e contribuir para o sucesso da empresa. Em um mercado competitivo, investir em estratégias de desenvolvimento de liderança e treinamento de colaboradores pode ser um diferencial decisivo para o crescimento e sucesso da empresa, como é o caso da Chocolate Forever, que busca se tornar a líder do setor através de um plano de expansão ambicioso.

03 Sinergia entre times

Grupos e times são conceitos distintos no ambiente corporativo (Veja Figura 1). Um grupo é formado por pessoas que compartilham um espaço de trabalho e uma atividade em comum, mas sem um objetivo em conjunto. Já um time é composto por indivíduos que trabalham de forma colaborativa, compartilhando informações e responsabilidades para alcançar um objetivo em comum [3].

Figura 1: Diferença entre grupo e equipe



A sinergia e a responsabilidade coletiva são características fundamentais de um time. Quando os membros do time trabalham juntos em busca de um objetivo comum, eles se tornam responsáveis não só pelo seu próprio trabalho, mas também pelo trabalho dos colegas. Isso significa que cada membro do time deve estar disposto a ajudar e apoiar seus colegas sempre que necessário.

O sentimento de dono é outro aspecto importante de um time. Quando cada membro do time se sente parte do processo e assume a responsabilidade pelo resultado final, eles trabalham com mais motivação e engajamento, o que pode levar a um melhor desempenho e resultados.

Um time multidisciplinar também é importante para o sucesso do trabalho em equipe, pois permite que cada membro traga sua expertise e perspectiva para o projeto. A diversidade de habilidades e conhecimentos pode levar a soluções mais criativas e inovadoras.

As metodologias ágeis, como Scrum [4] e Kanban [5], são frameworks que visam promover a colaboração, comunicação e responsabilidade coletiva entre os membros do time. O Scrum, por exemplo, utiliza cerimônias, como reuniões diárias e retrospectivas, para promover a transparência e a comunicação entre os membros do time. Já o Kanban, com seu foco em fluxo de trabalho, promove a colaboração e a responsabilidade coletiva através da visualização do trabalho e da limitação do trabalho em progresso.

Para ter uma equipe com as características de compartilhamento de informações, sinergia,

responsabilidade coletiva, sentimento de dono e time multidisciplinar, é necessário implementar um plano de ação na Chocolate Forever com as seguintes fases:

1. Replicar a visão e missão da empresa para todos da equipe, é importante que todos os colaboradores entendam qual é a direção da empresa e o que ela espera de cada um. Além disto, é essencial rodadas de apresentação do plano de expansão da empresa e seus principais OERs;
2. Comunicação clara e efetiva: Implementar canais de comunicação claros e efetivos entre os membros da equipe, para que possam compartilhar informações e conhecimentos. Algumas das soluções mapeadas são o uso do Workplace, canais na ferramenta de comunicação da empresa (Teams, Slack, etc) para promover troca de conhecimentos;
3. Estabelecer uma cultura de confiança: É importante que a equipe tenha confiança uns nos outros, o que permitirá uma maior sinergia e colaboração. Para isto uma das alternativas são dinâmicas em grupos com exercícios que promovam aprofundar conhecimento sobre cada pessoa, gerando confiança e melhor relacionamento;
4. Estabelecer metas claras e desafiadoras: As metas devem ser claras e desafiadoras para incentivar a responsabilidade coletiva e o sentimento de dono;
5. Treinamento e desenvolvimento contínuo: Investir em treinamento e desenvolvimento contínuo dos colaboradores, permitindo que tenham as habilidades e conhecimentos necessários para realizar suas atividades de forma efetiva. Para isto é necessário empresa Chocolate Forever fazer parcerias com instituições de ensino, destaco aqui uma das principais para carreira de tecnologia da informação que é Alura;
6. Implementar metodologias ágeis: A implementação de metodologias ágeis, como Scrum e Kanban, pode ajudar a promover a sinergia e o trabalho em equipe, incentivando a colaboração, a responsabilidade coletiva e a multidisciplinaridade.
7. Fornecer feedback regularmente: É importante fornecer feedback regularmente aos colaboradores, reconhecendo seus pontos fortes e identificando áreas de melhoria, o que incentiva o sentimento de dono e a responsabilidade coletiva. "The Feedback Imperative" de Anna Tavis [6], descreve 3 principais tecnicas para fornecimento de feedback:
 - a) Feedback Sandwich: Nessa técnica, o feedback é estruturado em três partes: começa com um comentário positivo, seguido pelo feedback construtivo e, finalmente, um outro comentário positivo. O objetivo é enfatizar os pontos fortes do colaborador antes de apontar áreas de melhoria.
 - b) Feedback Descritivo: Essa técnica se concentra em descrever os comportamentos observados, sem julgar ou avaliar a pessoa. É importante usar frases que sejam específicas e descritivas, evitando palavras genéricas ou abstratas.
 - c) Feedback de Melhoria Contínua: Essa técnica incentiva a melhoria constante ao fornecer feedback regularmente. Em vez de esperar pelo momento formal de avaliação de desempenho, o feedback é dado de forma frequente e específica, permitindo que o colaborador faça ajustes contínuos em seu desempenho.
8. Incentivar a diversidade: Ter uma equipe diversa e multidisciplinar pode contribuir para o sucesso da empresa, permitindo diferentes perspectivas e soluções inovadoras.
9. Celebrar as conquistas: É importante celebrar as conquistas da equipe e reconhecer o esforço e dedicação de cada colaborador, o que pode contribuir para o sentimento de dono e a motivação da equipe.

04 Organizações que aprendem



Para que a cultura de aprendizagem constante e compartilhamento de informações e conhecimento seja efetivamente estabelecida na Chocolate Forever, é importante que haja ações concretas e sistemáticas. Uma forma de estimular o compartilhamento de conhecimento é promovendo a colaboração e o trabalho em equipe, criando espaços para que os colaboradores possam trocar informações e experiências. Isso pode ser feito por meio de reuniões regulares, grupos de discussão ou fóruns internos, nos quais os colaboradores possam compartilhar suas perspectivas, ideias e soluções para os desafios da empresa.

Neste sentido, uma boa ação é promover aulas no final do dia de trabalho estruturado de forma voluntária por colegas de trabalho sobre um assunto que dominam ou gostam. Além disso, essa ação pode ser implementada de forma muito simples, sem grandes custos para a empresa, e pode ser uma ótima oportunidade para que os colaboradores se conheçam melhor e fortaleçam suas relações interpessoais. É importante que essa atividade seja incentivada pelos líderes, mas que seja totalmente voluntária e não se torne uma obrigação para os colaboradores.

Outra ação importante é a implementação de sessões de mentorias, nas quais colaboradores mais experientes possam orientar os mais novos, ajudando-os a desenvolver suas habilidades e a crescer na carreira. Isso pode ser feito por meio de um programa de mentoria interno, que possa ser acessado por todos os colaboradores da empresa. Além disso, é importante estruturar um sistema de recompensas e incentivos para os colaboradores mais dedicados, que se destacam no compartilhamento de conhecimento e no desenvolvimento de habilidades. Isso pode incluir desde promoções e aumento de salário até prêmios e reconhecimentos públicos.

Essas ações podem ser implementadas em conjunto para criar uma cultura de aprendizagem e colaboração constante na empresa. Dessa forma, os líderes da Chocolate Forever podem promover o compartilhamento de informações e conhecimentos entre os colaboradores, estimulando a criatividade, a inovação e o crescimento da empresa como um todo.



Para assegurar que todos os colaboradores da Chocolate Forever tenham uma visão completa e clara dos objetivos e metas da empresa, bem como das metas e objetivos de suas próprias áreas, a liderança precisa adotar algumas ações. De acordo com Kotter em “Leading Change: An Action Plan from the World's Foremost Expert on Business Leadership” [7], uma comunicação clara e transparente é uma das etapas fundamentais para alcançar a mudança organizacional. Assim, é essencial que a liderança comunique de maneira frequente e abrangente os objetivos e metas da companhia, bem como os resultados alcançados até o momento.

Para garantir que todos os colaboradores tenham uma visão clara do desempenho da empresa, implementar apresentações trimestrais de resultados é uma excelente opção. As empresas precisam de um sistema de medição de desempenho que reflita a estratégia da organização. Essas apresentações devem ser realizadas de forma clara e objetiva, destacando os principais indicadores e metas alcançadas, bem como mostrando como cada área contribuiu para o resultado. Além disso, a instalação de TVs nos escritórios com os principais indicadores e valores alcançados até o momento é uma opção eficaz para manter todos os colaboradores atualizados em tempo real sobre o desempenho da empresa e das áreas.

Definir metas e objetivos claros para cada colaborador é outra ação essencial para garantir que todos saibam o que é esperado deles e possam contribuir para o alcance das metas e objetivos da companhia. De acordo com Locke e Latham (2002) em [8], a definição clara e específica de metas é fundamental para o desempenho organizacional.

Por fim, é fundamental que haja feedback constante para que os colaboradores possam saber como estão contribuindo para o alcance das metas e objetivos da empresa. Esse feedback deve ser construtivo e oferecer sugestões para melhoria, de forma a incentivar a melhoria contínua.

Ao adotar essas ações, a Chocolate Forever poderá criar uma cultura de visão holística dos objetivos e metas da empresa, em que todos os colaboradores entendem claramente o que é esperado deles e contribuem para o alcance dos resultados da companhia. Essa cultura é fundamental para o sucesso da empresa em seu plano de expansão e ganho de market share.

Referências

1. RIZZATTI, Giselly. Planejamento estratégico: a contribuição da liderança organizacional para o processo de implementação da estratégia. São Paulo: Atlas, 2015.
2. GRACIOSO, Luiz Francisco. Liderança empresarial: competências que inspiram, influenciam e conquistam resultados. São Paulo: Atlas, 2009.
3. SOARES, Maria T. R. C. Liderança e desenvolvimento de equipes. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
4. <https://www.scrum.org/>
5. <https://kanbanize.com/kanban-resources/getting-started/what-is-kanban>
6. The Feedback Imperative: How to Give Everyday Feedback to Speed Up Your Team's Success Paperback – June 17, 2014.
7. Leading Change: An Action Plan from The World's Foremost Expert on Business Leadership Audio CD – Unabridged, August 21, 2007.
8. <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/locke-and-latham-goal-setting-theory#:~:text=Locke%20and%20Latham's%20goal%2Dsetting%20theory%20is%20that%20businesses%20can,direction%20and%20become%20more%20productive.>