

# LIDERANÇA TRANSFORMADORA

**BEBIDAS FRUKI S.A**



**AUTORAS:**

Aline Eggers Bagatini

Ana Luisa Herrmann

Jardeline Piccinini



## Índice

1. <i>Resumo</i> .....	1
2. <i>Objetivo</i> .....	2
3. <i>Apresentação</i> .....	4
4. <i>Programa “Liderança Transformadora”</i> .....	7
4.1. <i>As diretrizes</i> .....	9
4.2. <i>Foco no EU</i> .....	12
4.3. <i>Ferramentas</i> .....	15
5. <i>Resultados</i> .....	20
6. <i>Conclusão</i> .....	24
7. <i>Bibliografia</i> .....	25
8. <i>Autores</i> .....	27

---

## 1. Resumo

A formação de “Lideranças Transformadoras” é objeto deste case implantado pela Bebidas FRUKI S.A, que tem como principal objetivo evoluir na gestão de pessoas, desenvolvendo e retendo profissionais e, conseqüentemente, reduzindo o índice de rotatividade na empresa. O programa foi criado em 2015 e não tem um prazo para término. A preparação de “Líderes Transformadores” precisa ser constante, é um ciclo que nunca cessa. Em 2017, o trabalho realizado teve como foco o desenvolvimento de um dos três pilares que sustentam o programa: o **EU – AUTOCONHECIMENTO**. A opção de priorizar o autoconhecimento está baseada na ideia de que ninguém é capaz de liderar o outro ou um time com eficácia se não consegue se autoliderar.

Por meio do *coaching*, com auxílio de outras ferramentas utilizadas na Gestão de Pessoas, todas as lideranças da FRUKI, sem distinção da área de atuação ou do cargo assumido, passaram por muitos questionamentos e foram incentivadas a assumir a postura da “Liderança Transformadora”. São líderes que precisam estar focados na Gestão de Resultados e na Gestão de Pessoas, sem detrimento um do outro. Os resultados são estimulantes. O índice de rotatividade caiu, como desejado, e a FRUKI tornou-se um reduto de “Lideranças Transformadoras”, comprometidas com a cultura da empresa, com os seus times, com a conquista de resultados e com a excelência.

## 2. Objetivo

**“ Atender nossos clientes de forma íntegra, honesta e ética, construindo relações de respeito mútuo entre os profissionais, clientes e acionistas, sociedade e fornecedores, somente é possível graças à dedicação de aproximadamente 817 pessoas, que decidiram crescer juntamente com a FRUKI.”**

**NELSON EGGERS,**  
diretor-presidente da Bebidas FRUKI S.A.

O primeiro Planejamento Estratégico elaborado e colocado em prática pela Bebidas FRUKI data de 2003, quando a empresa estava às vésperas de completar 80 anos. Desde então, é periodicamente revisado e atualizado. Foi assim em 2015, quando este documento, que reflete o compromisso da empresa com seus stakeholders, foi revisitado, estabelecendo como uma das estratégias a de “desenvolver e reter pessoas”.

Naquele momento, o índice de rotatividade na Bebidas FRUKI era preocupante e sinalizava a necessidade de um programa de ações eficaz para mudar o cenário. O indicador medido em 2014 para a rotatividade no quadro funcional da empresa foi de 37,03%, sendo que, somente na área

de logística, alcançou 52,33%. Tamanho entra e sai de profissionais, no período de um ano, refletia na qualidade e nos resultados dos processos adotados pela organização, em especial naqueles vinculados à operação de Logística – entrega e armazenagem de produtos.

Surge, então, o Programa “Liderança Transformadora”, direcionado à formação de lideranças, profissionais fundamentais dentro de uma organização não somente por suas competências e vivências, mas, principalmente, porque estão à frente de suas equipes, transmitindo a cultura da empresa, praticando os valores da organização e atuando como modelos inspiradores para seus colegas. Essas lideranças, portanto, precisavam estar engajadas com dois focos: o de gestão de pessoas e o de gestão de resultados.

O “Liderança Transformadora” foi criado e desenvolvido pela área de Gestão de Pessoas da Bebidas FRUKI, juntamente com gerentes estratégicos, com o objetivo de trabalhar todas lideranças da empresa, de maneira que o indivíduo se sentisse valorizado, as equipes fossem potencializadas e os relacionamentos entre as pessoas e com a empresa se tornassem mais sólidos. As diretrizes do programa foram elaboradas a partir de três pilares: o **AUTOCONHECIMENTO (EU)**; o **CONHECER O OUTRO (NÓS)**; e o **CONHECER O CONTEXTO (NEGÓCIO)**. E foi apresentado e desenvolvido em dois ciclos (2015/2016 e 2017), envolvendo todas as lideranças da organização, não importando a área de atuação ou o cargo exercido.

O objetivo do trabalho foi alcançado. O índice de rotatividade geral, preocupante em 2014, despencou em 2017 para 18,41%. Mais importante, porém, foi perceber a mudança de comportamento de líderes e liderados, a partir de maior comprometimento, satisfação e desenvolvimento pessoal e profissional, que, por sua vez, refletiram nos resultados do trabalho.

### 3. Apresentação

**A** Bebidas FRUKI foi fundada em 1924 por Emílio Kirst. Era uma pequena fábrica de refrigerantes e cervejas localizada no município de Arroio do Meio, no Vale do Rio Taquari,



no Rio Grande do Sul, que produzia não mais do que 200 garrafas por dia *(foto acima)*. Passados mais de 90 anos, a indústria cresceu, levou desenvolvimento para a região e segue na fabricação de refrigerantes. Atualmente, seu portfólio ganhou novos itens e seu complexo se expandiu, estando presente também em Santa Catarina. *(Abaixo, foto da matriz, às margens da BR-386, em Lajeado/RS)*.



## BEBIDAS FRUKI

- ▶ A matriz e o parque industrial estão localizados em uma área de **25 mil metros quadrados** em Lajeado (RS).
- ▶ Conta com **seis Centros de Venda (CV)** e **cinco Centros de Distribuição (CD)**.
- ▶ Possui uma equipe de **10 profissionais** que atuam de forma itinerante na área comercial, através de visitas a clientes em Santa Catarina.
- ▶ Em todo o complexo, a empresa soma **817 profissionais**. Destes, **102 têm função de liderança**.
- ▶ A linha de produtos é formada pelos refrigerantes **FRUKI**, pelo suplemento energético **FRUKITO**, pela linha de **Sabores Intensos**, como Água Tônica e Citrus, pelo **Elev Energy Drink** e pela linha de **sucos 100% naturais COM/TEM**, além de engarrafar a água mineral **ÁGUA DE PEDRA**.
- ▶ Sua capacidade de produção é de até **420 milhões de litros** de bebida por ano.

Na cultura organizacional da Bebidas FRUKI, o indivíduo é muito valioso. Tanto que a empresa traz em sua filosofia o compromisso de construir um ambiente sadio e seguro para que todos possam se desenvolver, não só pessoal e profissionalmente, mas dentro de uma visão de coletividade. O uso da expressão **FAMÍLIA FRUKI** tem enorme significado para todos os milhares de profissionais que passaram pela empresa ao longo de nove décadas, pois todos tiveram um papel relevante na trajetória da organização, nos desafios enfrentados e nos resultados alcançados.

A filosofia empresarial da Bebidas FRUKI está definida na sua **missão, visão e valores**:

## **PROPÓSITO:**

*Nosso jeito é fazer bem feito.*

## **VISÃO:**

*Queremos fazer parte da sua vida em todos os momentos.*

## **MISSÃO:**

*Oferecer o melhor sabor à sua vida.*

## **VALORES:**

- ▶ *Relacionamentos de confiança: somos íntegros, honestos, éticos e construímos relações de respeito mútuo com nossos profissionais, clientes, acionistas, sociedade e fornecedores.*
- ▶ *Profissionais comprometidos e motivados: valorizamos o desenvolvimento contínuo, o trabalho em equipe, a superação e o ambiente sadio e seguro.*
- ▶ *Compromisso com a excelência: primamos pela qualidade dos nossos produtos e serviços com criatividade e inovação.*
- ▶ *Sustentabilidade: promovemos o desenvolvimento econômico, social, ambiental e cultural.*
- ▶ *Clientes e consumidores, nossa razão de ser: realizamos nosso trabalho com paixão para surpreender e encantar.*
- ▶ *Rentabilidade: buscamos o lucro para garantir o crescimento e a perpetuação da empresa.*

## 4. Programa “Liderança Transformadora”

**“Os líderes transformacionais inspiram moralmente seus seguidores e, assim fazendo, estimulam o desenvolvimento de necessidades de autorrealização e comprometimento com valores e interesses coletivos.”**

(BURNS *apud* VIZEU, 2011)

O Planejamento Estratégico 2015-2019 da Bebidas FRUKI foi inspirador para o desenvolvimento do Programa “Liderança Transformadora”. Isso porque as diretrizes definidas estabelecem, com clareza, o que se espera das pessoas que trabalham na empresa – contribuir para o estabelecimento e manutenção do clima organizacional adequado; permitir o desenvolvimento contínuo profissional, sem nunca deixar de buscar o melhor; e estabelecer relações de confiança para que todos cresçam juntos e alcancem os resultados esperados – e apontam as características desejadas em uma liderança:

### PERFIL DO LÍDER

- ▶ *Ser exemplo;*
- ▶ *Preparar líderes;*
- ▶ *Ser guardião da cultura da FRUKI;*
- ▶ *Ter pensamento sistêmico; e*
- ▶ *Estabelecer relações de confiança.*

A “Liderança Transformadora” surgiu a partir dessas diretrizes. Foi também criada com a preocupação de que fosse um programa bastante prático, possibilitando que as lideranças envolvidas tivessem a oportunidade de vivenciar e experimentar as ideias propostas e, assim, perceber os resultados. Outro cuidado levado em conta foi o de respeitar o tempo necessário para que todos entendessem os conceitos e os objetivos.

O primeiro ciclo do “Liderança Transformadora”, que perpassou os anos de 2015 e 2016, englobou a elaboração do programa, com seu plano de ações, a contratação de consultoria na área de *coaching*, a realização de fóruns com as lideranças a fim de tratar sobre as melhores práticas em gestão de pessoas, e a realização de 13 encontros com as lideranças para a apresentação do programa, incluindo cinco *workshops*.

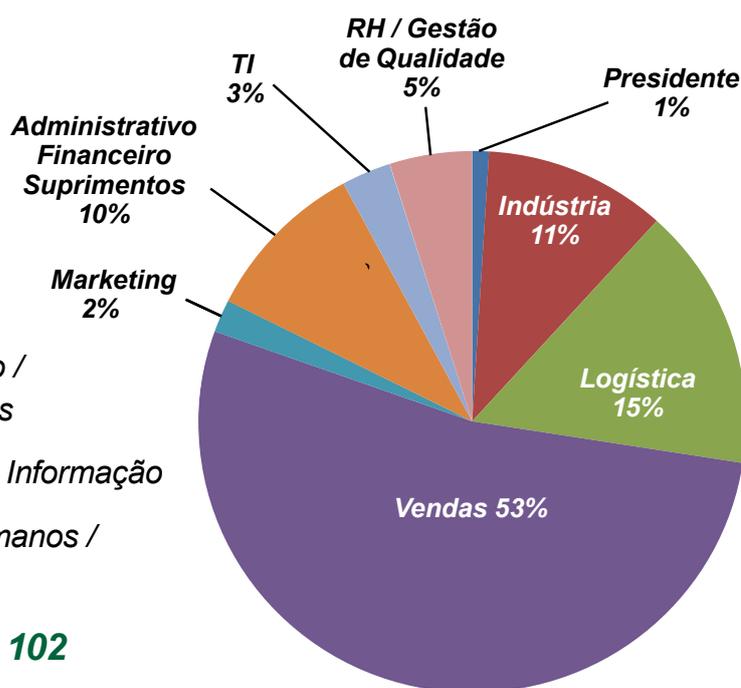
O segundo ciclo, em 2017, focou no desenvolvimento e na vivência do primeiro dos três pilares do programa, que é o **AUTOCONHECIMENTO (EU)**.

## O TIME DE LÍDERES TRANSFORMADORES

### Lideranças por área de atuação:

- ▶ 1 Presidente
- ▶ 11 na Indústria
- ▶ 16 na Logística
- ▶ 54 em Vendas
- ▶ 2 no Marketing
- ▶ 10 no Administrativo / Financeiro/Suprimentos
- ▶ 3 em Tecnologia da Informação
- ▶ 5 em Recursos Humanos / Gestão de Qualidade

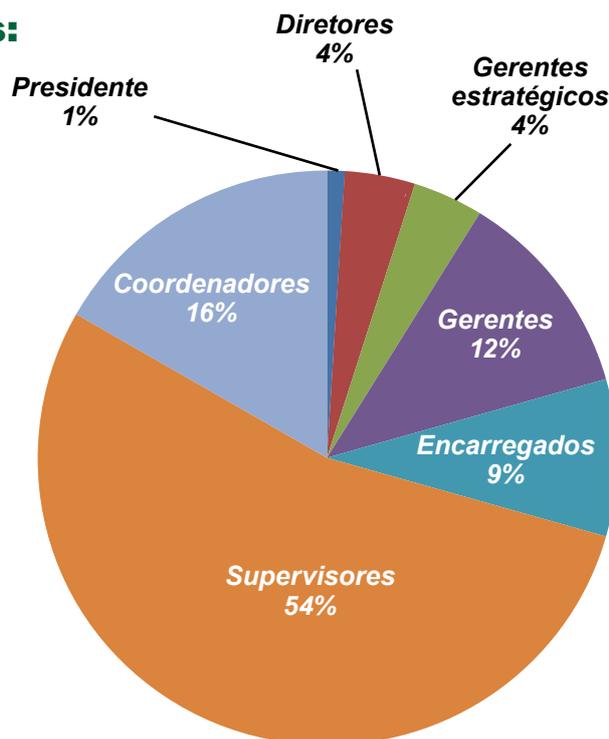
Total de lideranças: **102**



### Lideranças por cargos:

- ▶ 1 Presidente
- ▶ 4 Diretores
- ▶ 4 Gerentes estratégicos
- ▶ 12 Gerentes
- ▶ 17 Coordenadores
- ▶ 55 Supervisores
- ▶ 9 Encarregados

Total de lideranças:  
**102**



### 4.1. As diretrizes

As diretrizes da “Liderança Transformadora” foram apresentadas a todas as lideranças da Bebidas FRUKI, que, por sua vez, repassaram às suas equipes. Essas diretrizes foram estabelecidas a partir de três pilares: o **AUTOCONHECIMENTO (EU)**, o **CONHECER O OUTRO (NÓS)** e o **CONHECER O CONTEXTO (NEGÓCIO)**. A ideia básica é a de que as pessoas só estão aptas a liderar os outros se conseguem liderar a si mesmas e que essas lideranças necessitam entender o negócio para o qual trabalham a fim de compreenderem seu papel e o que delas se espera para alcançar o resultado desejado pela empresa.

### EU – o autoconhecimento

Durante os encontros, as lideranças foram motivadas a fazer um “autoconhecimento”, buscando descobrir ou fortalecer seu propósito de vida, seus sonhos, seus objetivos e suas metas. Também foi trabalhada a questão da

espiritualidade, não necessariamente religiosa, mas a busca do que potencializa ou renova a “energia interna” da pessoa: passeios junto à natureza, atividades esportivas ou artísticas, lazer junto a família ou amigos, entre outras. A intenção era deixar claro que todos precisam de um modo de aliviar as tensões e as pressões do dia a dia, para encontrar o equilíbrio emocional.

Outros aspectos importantes para a formação da “Liderança Transformadora” também foram trabalhados junto ao **EU**:

- ▶ *Ter propósitos, sonhos, objetivos e metas.*
- ▶ *Fortalecer a Espiritualidade, conhecendo o que potencializa a sua energia.*
- ▶ *Ter ambição com humildade, autoestima e atitudes positivas.*
- ▶ *Ser resiliente, tendo a capacidade de se relacionar de forma positiva, de lidar com os seus sentimentos e com os sentimentos do outro e de gerar empatia. Aceitar as sugestões e críticas como oportunidade para o seu desenvolvimento.*
- ▶ *Fazer a coisa certa, cultivando comportamentos éticos e morais, transmitindo integridade e confiança. Suas atitudes devem ser exemplo para todos.*
- ▶ *Buscar a alta performance dos Conhecimentos, Habilidades, Atitudes e Resultados.*

Importante ressaltar que todos esses aspectos trabalhados junto ao EU estão relacionados aos Valores da FRUKI.

### **NÓS – conhecer o outro**

Cinco são as principais ações que precisam ser desenvolvidas pela “Liderança Transformadora”. São elas:

**1. Comunicar:** Interagir através do feedback constante e efetivo, seja um feedback construtivo, corretivo ou negativo, utilizando as palavras de forma apropriada e no momento certo. Investir na escuta ativa e presença plena.

**2. Desenvolver:** Entender as necessidades individuais, propor e acompanhar as ações do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). Potencializar a capacidade de entrega da equipe, integrando qualidades, compartilhando objetivos, resultados e conquistas, visando a alta performance. Desenvolver profissionais com potencial para novas posições.

**3. Engajar:** Compartilhar o significado dos desafios e das atividades com sua equipe. Ter metas claras e compartilhá-las com a equipe. Expressar para a equipe o que espera e saber o que esperam da sua performance, criando espaço para que as pessoas dividam suas expectativas e percepções. Acreditar no seu trabalho e naquilo que faz.

**4. Ter disciplina** para a gestão do tempo e produtividade, promovendo espaço para que a equipe perceba o que tem feito com o seu tempo, organização e prioridades pessoais e profissionais.

**5. Simplificar:** Pensar fora da caixa, inovar, repensar continuamente a forma de atuação em busca das melhores práticas e solução de problemas. Todos esses aspectos estão igualmente vinculados aos Valores da FRUKI.

## **NEGÓCIO – conhecer o contexto**

As “Lideranças Transformadoras” precisam estar alinhadas com a cultura da Bebidas FRUKI e comprometidas com os objetivos estratégicos da empresa, a fim de alcançar os resultados desejados. O trabalho realizado a partir da visão sistêmica é necessário, especialmente para que todos os liderados entendam que o seu trabalho reflete nas demais áreas da empresa. Essa cadeia de produção e todos os públicos a ela relacionados precisam ser conhecidos e entendidos. Este aspecto também está alinhado aos Valores da FRUKI.

## 4.2. Foco no EU

Durante o ano de 2017, o **EU – O AUTOCONHECIMENTO** recebeu total atenção no desenvolvimento da “Liderança Transformadora”. Mexer com aspectos muito pessoais implica atenção, respeito e tempo necessário para que cada um dos envolvidos descubra a si mesmo.

Uma das ações realizadas ocorreu no dia 10 de abril de 2017, envolvendo todas as “Lideranças Transformadoras” da empresa. Naquele dia, todos participaram de um evento que aconteceu em um dos morros no município de Arroio do Meio (*foto abaixo*), marcado por muitos desafios e surpresas e que levou ao autoconhecimento e à integração.

Seguindo orientações recebidas com antecedência sobre roupa mais adequada e o que levar, por exemplo, os líderes ingressaram no ônibus que os conduziria ao local do encontro. Sem celular, é claro.

Já na chegada, o desafio era encarar uma ladeira íngreme e recolher, pelo caminho, todos os objetos que representassem a FRUKI. No meio da trajetória, no entanto, um ator representando um pedinte, poderia tirar o pessoal do foco e atrasar a caminhada. Foi a primeira de muitas reflexões propostas ao longo da jornada.



Dinâmicas realizadas em grupos permitiram a integração entre setores diferentes e unidades de outros municípios. Uma palestra direcionada para a “Liderança Transformadora” a partir do **EU** também foi ministrada, destacando conceitos importantes como resiliência, empoderamento, espiritualidade, ambição, hábitos e reputação, entre outros.



*O evento de abril de 2017 fez com que os líderes suassem a camiseta, superassem obstáculos e voltassem para casa mais empoderados e integrados*



Em julho de 2017 também foi realizado um *workshop* no qual os temas de interesse foram abordados de forma criativa e inovadora. Crise *versus* Oportunidades e Planejamento Estratégico; Cultura de Resultados do Jeito FRUKI; Principais Indicadores do Negócio e os Conceitos de Liderança Transformadora no Negócio em **NÓS** e no **EU** foram alguns dos diversos assuntos debatidos neste dia de imersão. *Cases* também foram apresentados, além do reconhecimento ao “Super Líder Transformador”.

O “Super Líder Transformador”, aliás, merece destaque. Os objetivos do programa foram compartilhar experiências entre lideranças, alinhar gestores com as Diretrizes da “Liderança Transformadora” e reconhecer os líderes que realizam práticas diferenciadas com suas equipes. Cada líder inscreveu um *case* ou projeto relacionado aos temas da “Liderança Transformadora”, Cultura Organizacional ou Saúde e Segurança no Trabalho. A avaliação obedeceu a critérios como a consistência das evidências, o *feedback* da equipe sobre o *case* ou projeto e a conduta e postura da liderança (*feedback* do cliente interno, fornecedor interno e RH). A comissão avaliadora foi composta pelos Gestores Estratégicos de cada área. A Direção da empresa integrou a avaliação dos cinco finalistas.



Os cinco selecionados para a final participaram de um café com o presidente da empresa, Nelson Eggers, para dividir com o grupo as suas experiências (*foto ao lado*). O “Super Líder Transformador” ganhou um *pin* dourado e uma estadia e jantar com acompanhante em Bento Gonçalves, na Serra Gaúcha.

### 4.3. Ferramentas

As ferramentas de *coaching* foram a principal estratégia utilizada na aplicação do Programa “Liderança Transformadora”, realizada por uma consultoria contratada pela Bebidas FRUKI. A escolha deu-se justamente porque essa técnica promove o autoconhecimento, aumenta a responsabilidade do indivíduo dentro do processo, concentra-se na busca de soluções e no alcance de resultados, trabalha para a melhoria contínua e fortalece a cultura com foco em resultados. É um processo que não cessa.

Segundo Melo *et. al.* (2015), *coaching* é um processo de desenvolvimento de competências baseado na aprendizagem vivencial e apoiado nas teorias de reflexão e ação, através do conceito de autodesenvolvimento e aprendizagem organizacional. O autodesenvolvimento através do modelo reflexão-ação facilita o processo de aprendizagem organizacional ampliando os níveis de desempenho das lideranças de forma a irradiar o aprendizado por todo o sistema organizacional.

Os conceitos de Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA) também embasaram a realização do programa. Segundo as teorias que sustentam o conceito de CHA, as competências dos indivíduos são uma combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, que atuam em favor de um objetivo. São um conjunto de capacidades que, somadas ao contexto do indivíduo e à sua entrega efetiva para os objetivos propostos, o credenciam – ou não – a assumir determinados papéis dentro da organização. A definição de CHA surgiu no começo da década de 1970, depois da publicação de um artigo pelo psicólogo David McClelland. Depois disso, vários outros autores aportaram conhecimentos e inovações ao conceito inicial.

O uso de perguntas como instrumento é fundamental para qualquer Liderança. Perguntas do tipo “Como você quer ser reconhecido no seu tra-

balho, na sua casa, pelos amigos e pelos concorrentes?”, “Quais as suas características que colaboram para alcançar as suas metas?”, “O que está acontecendo hoje na sua vida?”, “Como você definiu suas metas?” foram feitas durante os encontros. A ideia era fazer com que cada um pensasse sobre si e estabelecesse uma missão pessoal e uma profissional.

Também foi aplicada a “Roda da Vida”, ferramenta de *coaching* criada na década de 1960 por Paul Meyer (<http://pauljmeyer.com>), que mede o índice de satisfação das pessoas em áreas importantes da vida – Pessoal, Profissional, Qualidade de Vida e Relacionamentos. A partir desta autoavaliação, é possível que as pessoas identifiquem as áreas que estão em harmonia, as que têm recebido maior atenção e as que exigem maior cuidado. Dessa forma, contribui para a elaboração de um plano de ações, estabelecendo, ou não, novas prioridades, e buscando o equilíbrio entre todas as áreas.

Houve ainda a realização dos *Team Coaching, workshops* que permitem maior integração entre as lideranças, por vezes até do mesmo setor, e buscam o alinhamento do programa proposto. Costuma ser um momento de conhecimento e avaliação, mas também de muita integração, fortalecendo a comunicação e a confiança entre os profissionais.

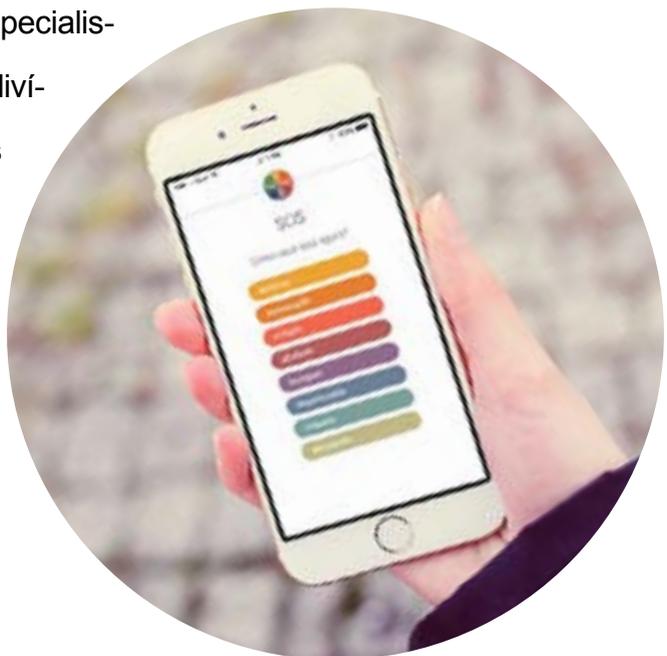
Ainda para promover a integração e o autoconhecimento, uma das atividades mais surpreendentes realizadas pelo grupo foi a Batucada. Os líderes foram convidados a formar uma escola de samba com as equipes divididas em bateria, coral para o samba-enredo e adereços para a confecção das alegorias de todos os participantes. A atividade foi conduzida com o apoio de uma empresa especializada em desenvolvimento de equipes utilizando música. O encerramento desse *workshop* ocorreu com uma dinâmica baseada em colaboração, engajamento, alta performance, visão sistêmica, inovação, resiliência e comunicação – diretrizes dos “líderes transformadores”.

Segundo relatos dos participantes, a experiência foi contagiante, contribuindo para o fortalecimento das relações e do compromisso com resultados superiores.

Também com o objetivo de trabalhar o autoconhecimento nas equipes, foi realizado um projeto-piloto de Gerenciamento do Estresse, em parceria com o Centro de Inovação do SESI - Serviço Social da Indústria, utilizando o *app* Cíngulo, no período de setembro a novembro de 2017. Trata-se de uma metodologia inovadora, que utiliza um aplicativo como ferramenta de gerenciamento de estresse. O *app* possui módulos sobre estresse, equilíbrio emocional, com técnicas e sugestões de exercícios práticos, acesso a técnicas psicológicas e diário emocional para o registro de emoções do cotidiano.

Inicialmente, foi realizada uma capacitação para o comitê designado pela FRUKI para gerenciar esse projeto. Na sequência, ocorreu o evento de lançamento do aplicativo para todas as lideranças e profissionais convidados a participar da ação. Para uma medição eficiente de resultados, foi feita uma avaliação inicial do estado emocional dos participantes – ao final do projeto, repetiu-se essa mensuração.

De fácil acesso, linguagem simples e de navegação intuitiva, o aplicativo utilizado apresentava as técnicas de melhoria da autoestima e de combate ao estresse por meio de vídeos, testes, esquemas e áudios. As sessões eram dinâmicas e criadas por profissionais especializadas em saúde mental. A evolução do indivíduo ocorreu ao longo da realização das sessões. A ferramenta possuía módulos de reforço para trabalhar pontos como: autoeficácia, autoconhecimento, autenticidade, autorrespeito, autoempatia. Sessões de reforço sobre os temas ao longo do uso também faziam parte do programa.





Durante 50 dias de uso do aplicativo, 114 usuários (*foto acima*) fizeram a avaliação inicial para traçar seu perfil de personalidade (pontos fortes e fracos). Desses, 58 eram gestores. De acordo com informações geradas pelo próprio *app*, houve uma melhora de 12% no *mental fitness* geral, com um deslocamento significativo para níveis mais evoluídos (bom e ótimo). O resultado também mostra uma redução de 24% a 33% dos traços de sensibilidade ao estresse, raiva e ansiedade. Além disso, a intervenção do aplicativo no cotidiano dos envolvidos foi um meio efetivo de fortalecer a resiliência e o autoconhecimento dos profissionais interessados nesse processo.

A “Liderança Transformadora” também trabalhou com a Pesquisa de Clima Organizacional, realizada anualmente na FRUKI, com todos os profissionais da empresa a fim de verificar a satisfação e a insatisfação de cada um. A pesquisa permite uma avaliação sobre a imagem da empresa, *feedback* da liderança imediata, condições de trabalho, comunicação, relacionamento interpessoal e trabalho em equipe. Durante a criação, implantação e desenvolvimento de todos os pilares do programa, a pesquisa também foi direcionada para avaliar o trabalho que vinha sendo feito com o pilar do **EU**, do **NÓS** e do **NEGÓCIO**.

## **PESQUISA DE CLIMA EM 2017:**

### **Algumas das perguntas feitas:**

- ▶ *Possuo um bom relacionamento com o superior imediato da minha área?*
- ▶ *Meu superior imediato aceita críticas e reconhece as falhas que eventualmente comete?*
- ▶ *Meu superior imediato presta atenção quando estou falando com ele? (Escuta ativa e presença plena)*
- ▶ *Meu superior imediato estimula as pessoas a compartilharem melhores práticas e a relatarem suas experiências?*
- ▶ *Meu superior imediato possui bom relacionamento com as áreas e visão sistêmica da empresa?*

Importante destacar que, em função do ciclo vivenciado pela “Liderança Transformadora” em 2017, as perguntas da Pesquisa do Clima Organizacional foram ajustadas no que diz respeito às diretrizes do Programa e, portanto, não há como fazer comparativos sobre as respostas em relação a anos anteriores.

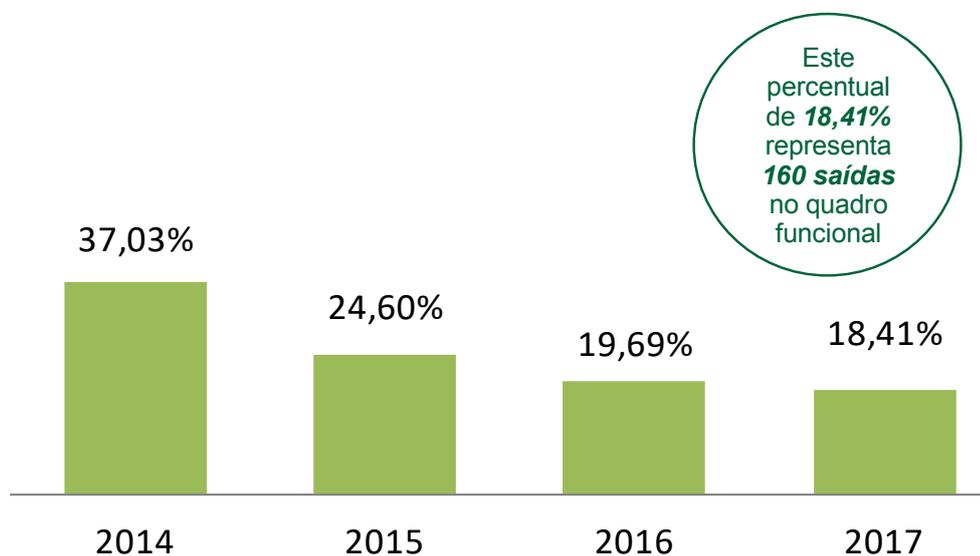
A realização de mudanças no comportamento pessoal e profissional, de dentro para fora, de maneira que os paradigmas de cada um possam ser entendidos, avaliados e transformados, a fim de compreender quais os hábitos eficazes precisam ser desenvolvidos para alcançar os resultados desejados também é foco de Stephen R. Covey (2005). Segundo o autor, diante da necessidade de uma mudança (ou mudanças), é fundamental, em primeiro lugar, mudar a si próprio. Para tanto, porém, é preciso trabalhar a percepção que se tem de si e do seu entorno (mundo). Este conceito é amplamente trabalhando durante toda o “Liderança Transformadora”.

## 5. Resultados

O Programa “Liderança Transformadora” foi criado e desenvolvido para estancar e reduzir o problema da alta rotatividade dentro da Bebidas FRUKI, já que o Planejamento Estratégico 2015-2019 estabeleceu como um dos objetivos “desenvolver e reter profissionais”. Apresentar e trabalhar a cultura da “Liderança Transformadora” foi uma das estratégias estabelecidas para esse resultado.

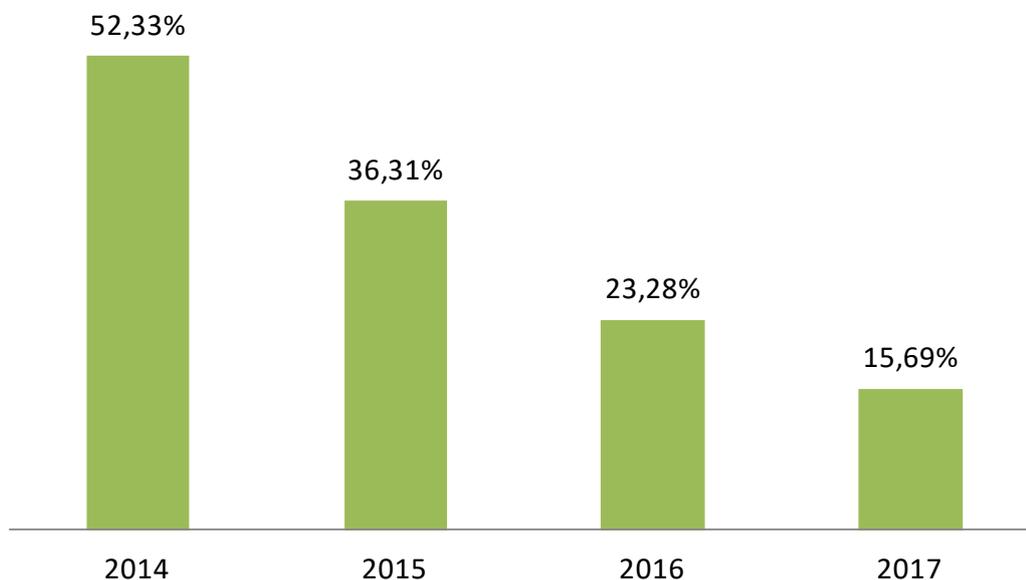
Os indicadores mostram o sucesso do trabalho. O índice de rotatividade na FRUKI caiu de forma significativa.

### ÍNDICE GERAL DE ROTATIVIDADE:



A área de Logística também deve ser realçada: com o índice de maior rotatividade na empresa em 2014, quando o problema foi detectado, apresentou melhoras consideráveis.

## ÍNDICE DE ROTATIVIDADE NA LOGÍSTICA:



Outros importantes indicadores econômicos da Bebidas FRUKI também refletem as melhorias alcançadas pelo trabalho realizado com as “Lideranças Transformadoras”, comprometidas com a cultura da empresa. A receita bruta aumentou 15% em 2017 na comparação com o ano anterior.

### EVOLUÇÃO DA RECEITA BRUTA

2014 – R\$ 254.909.716

2015 – R\$ 256.936.552

2016 – R\$ 297.904.582

2017 – R\$ 344.048.298

Contudo, os resultados mais contundentes foram observados no comportamento das “Lideranças Transformadoras” da FRUKI, que assumiram o papel de líderes capazes de servir de exemplo para seus liderados, vivenciar a cultura da empresa, atuar com uma visão sistêmica e de estarem comprometidos com a busca de resultados.

Os depoimentos que seguem comprovam o sucesso do trabalho.

**CRISTIANO REMPEL,**  
coordenador de Contabilidade:

*“Participar do ‘Liderança Transformadora’ foi importante para desenvolver meu autoconhecimento, melhorar o engajamento da equipe e, conseqüentemente, os resultados da FRUKI. Nos workshops que participamos, pudemos vivenciar situações do nosso dia a dia, alinhar expectativas e interagir com as demais áreas. Tive a oportunidade de ser reconhecido como o ‘Super Líder Transformador’, a partir de um case implementado no meu setor e que, posteriormente, foi compartilhado com todas as lideranças. Esse trabalho teve como foco o gerenciamento da rotina e do tempo, visando à alta performance.”*



**GILBERTO COLETTI ISOLAN,**  
coordenador de Armazém:

*“Eu tive a oportunidade de participar dos encontros dos ‘Líderes Transformadores’ que possibilitaram a integração entre as áreas, entre os setores e com pessoas de diferentes cargos. Eles instigaram os participantes a realizarem uma reflexão sobre o EU, que é o autoconhecimento, incentivando repensar seus propósitos e suas metas, fazendo com que cada um assumisse compromissos pessoais, estabelecendo prioridades claras e com prazos. De fato, precisamos nos conhecer bem para evoluir e para conhecer os outros. Foi um excelente aprendizado. Houve uma evolução no modo de pensar, de agir e de conduzir os trabalhos dentro da empresa, destacando a união do grupo potencializando as pessoas.”*



**HUMBERTO RIBEIRO DA SILVA,**  
encarregado de Distribuição:

*“A ‘Liderança Transformadora’ foi uma forma muito importante de transformar e teve muito impacto nas equipes. A gente consegue passar a importância do trabalho de cada um deles, entende que nossos colegas também têm dificuldades, e não apenas eu, que o nosso líder também é passível de falhas, mas que vai sempre buscar o melhor para o grupo, para o conjunto, e não para si. Nós trabalhamos um case, na Serra, com foco na redução da rotatividade e foi muito gratificante. O resultado veio a partir do entendimento da equipe, da participação de todos e na forma como enxergamos o nosso grupo inserido no negócio da empresa. Conseguimos reduzir a rotatividade.”*



**JAQUELINE HARTMANN,**  
supervisora de Comunicação e Branding:

*“Em 2017, tive dois momentos muito impactantes. Um foi no workshop realizado em abril, quando consegui elaborar o mapa do meu desenvolvimento pessoal e do meu papel dentro da empresa, envolvendo e mobilizando a equipe. O outro foi no workshop de julho, quando os resultados deste mapa foram avaliados, e notei o quanto esta ferramenta é positiva. Depois que passei a aplicar a ‘Liderança Transformadora’, mudei hábitos na minha vida, fazendo atividades físicas, cuidando da alimentação... Isso foi muito legal porque percebi que é possível mobilizar as pessoas com as nossas atitudes e fazer com que todos cresçam e se sintam parte do todo.”*



**JONAS RAFAEL ALVES,**  
supervisor de Produção:

*“Para mim, foi muito positivo. Eu aprendi a olhar os três pilares, do EU, do NÓS e do NEGÓCIO. Me ajudou a conhecer meus pontos positivos e os negativos. Até em relação a minha saúde: fui atrás de exames médicos, descobri qual é o meu tipo sanguíneo, algo que nunca me preocupou. Achei muito importante a parte da comunicação e do feedback, de ouvir com atenção, de dar o retorno para a equipe. A forma de conduzir o trabalho no dia a dia está evoluindo e, com certeza, isso se reflete em nós e no negócio. É um programa muito bom.”*



**LUCAS EDUARDO SILVA,**  
gerente de Vendas:

*“Foi muito bom ter participado dos workshops no ano passado e fazer parte dessa mudança na empresa, que cada vez aposta mais nas pessoas. E nem poderia ser diferente, porque são as pessoas que fazem os resultados acontecerem. Com certeza, esse programa evoluiu muito a minha capacidade de gestão perante minha equipe, entendendo melhor as verdadeiras demandas do time e fazendo com que todos busquem o mesmo objetivo.”*



## 6. Conclusão

O “Liderança Transformadora” é um programa que tem sua continuidade garantida na Bebidas FRUKI, pois está amplamente entronizado e compreendido por todas as lideranças da empresa. O ano de 2017 foi especialmente dedicado ao pilar **EU**, para que fosse trabalhado e vivenciado pelas equipes. Já em 2018, o foco se volta para o pilar **NÓS**, destacando mais o trabalho do líder em relação a seus liderados e ao trabalho em equipe.

Na sequência, o programa será trabalhado com os demais profissionais da organização – uma das práticas da FRUKI é promover o desenvolvimento pessoal e profissional e o faz permitindo e incentivando que todos busquem atividades desafiadoras, se candidatando a vagas dentro da própria empresa. O objetivo de criar “Lideranças Transformadoras” implica também a preparação de novas “Lideranças Transformadoras”.

## 7. Bibliografia

Documentos elaborados pela *FT Human Performance – Coaching e Treinamentos*, empresa de consultoria.

Documentos internos da *Bebidas FRUKI* - Planejamento Estratégico 2015-2019.

COVEY, Stephen R. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

JÚNIOR, Valdas Urbanavicius et al. *Identificação do Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA) dos coordenadores de curso de uma Instituição de Ensino Superior*. Itajubá, MG: [s.n.], 2007. 1-14 p. Disponível em: <[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1314\\_200600030.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1314_200600030.pdf)>. Acesso em: 08 jun. 2018.

MELO, Leonice Holanda et al. *O COACHING E O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E HABILIDADES NA APRENDIZAGEM GERENCIAL*. Caderno de Administração. Revista do Departamento de Administração da FEA, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 25-48, jan. [dezembro]. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/21892>>. Acesso em: 06 jun. 2018.

Portal Instituto Brasileiro de *Coaching* – [www.ibccoaching.com.br](http://www.ibccoaching.com.br).

Portal SB COACHING – [www.sbcoaching.com.br](http://www.sbcoaching.com.br).

VIZEU, Fabio, *UMA APROXIMAÇÃO ENTRE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E TEORIA DA AÇÃO COMUNICATIVA*. RAM. Revista de Administração Mackenzie [on line] 2011, 12 (Jan.-Fev). Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195417394003>> ISSN 1518-6776. Acesso em 10 jun. 2018.

ZIEGLER, Silvani Micheli; SMANEOTO, Ma. Cecília. *REFLEXOS DO PROCESSO DE LIFE Coaching NO AMBIENTE DE TRABALHO E NO DESEMPENHO DE UMA EQUIPE*. 2017. 20 p. Artigo (MBA em *Coaching* e Gerenciamento de Pessoas) - Pós-graduação em *Coaching* e Gerenciamento de Pessoas, Unijuí – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí/RS, 2017. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/4385>>. Acesso em: 06 jun. 2018.

## 8. Autores

ALINE EGGERS BAGATINI - Diretora Administrativa e de RH da Bebidas FRUKI S.A., onde atua desde 2002. É Administradora de Empresas formada pela UFRGS, Pós-Graduada em Finanças e Marketing pela FGV.

ANA LUISA HERRMANN – Atua na empresa desde outubro de 2005, atualmente como Gerente de Recursos Humanos e Qualidade. Possui MBA em Gestão Estratégica de Pessoas / FGV, MBA em Gestão Estratégica de Pessoas / UNIVATES e Pós-Graduação em Gestão Contábil / UNISC, além de Graduação em Ciências Contábeis / UNIVATES.

JARDELINE PICCININI – Atua na empresa desde julho de 2006, atualmente como Coordenadora de Desenvolvimento Humano. Graduada em Gestão de Recursos Humanos, possui Especialização em Desenvolvimento Humano de Gestores - FGV.