

Top Ser Humano 2018

GKN do Brasil Ltda.

PROGRAMA CORAÇÕES E MENTES GKN

**O PROCESSO GKN DE DEFINIÇÃO, COMUNICAÇÃO E DESDOBRAMENTO DO PLANO
ESTRATÉGICO GERANDO MELHORIAS ATRAVÉS DO ENGAJAMENTO DAS PESSOAS**

Responsáveis pelo Case:

Claudio Raiter, Aline Medeiros, Daniele Hanna e Camila Guerreiro

Índice

1 SINOPSE	2
2 OBJETIVO DO CASE	2
3 INTRODUÇÃO – O porquê do nosso trabalho	3
3.1 Histórico da GKN	3
3.2 O porquê do nosso trabalho	5
3.3 Metodologia de desenvolvimento do Programa	7
4 CORPO DO TRABALHO	9
5 AVALIAÇÃO E RESULTADOS DO CASE	21
6 CONCLUSÃO	26
7 BIBLIOGRAFIA	28
8 INFORMAÇÕES DOS AUTORES	29

1 SINOPSE

O **Programa Corações e Mentos** é uma iniciativa inovadora de engajamento das lideranças e tem como base o plano estratégico e suas ações, a serem comunicadas para 100% da equipe. Esta ação tem o objetivo de inspirar os colaboradores da GKN, visando levar a organização a um novo patamar de resultados de forma sustentável.

Em 2012 nosso Presidente identificou a necessidade de desenvolver um programa para alavancar os resultados, através do engajamento dos líderes, desdobrando as estratégias para conectarem as táticas e, com isto comunicar e engajar todos os funcionários. Esta iniciativa tem como fator gerador o *Workshop* de Excelência dos Negócios para o alinhamento das estratégias, realizado pelo Comitê Estratégico.

No evento de desdobramento das estratégias, denominado Corações e Mentos, os líderes trabalham em equipes multidisciplinares para desenvolver ações táticas. Na sequência do evento, os líderes analisam a interligação das ações com as áreas para alinhar os objetivos e seus impactos. O próximo passo é desdobrar as estratégias com as equipes. Os indicadores são acompanhados mensalmente em reuniões com a participação de todos os funcionários.

Esta iniciativa é uma oportunidade para que a liderança promova o engajamento, contribuindo com ganhos de segurança, produtividade, qualidade e desenvolvimento de pessoas, sendo os principais fatores de sucesso para o negócio da GKN.

2 OBJETIVO DO CASE

O propósito do **Programa Corações e Mentos** é o engajamento de todos, através da participação de todas as lideranças na elaboração de táticas, oportunizando sinergia entre as áreas, de forma transparente, onde as estratégias sejam comum à todos, focando os resultados operacionais.

3 INTRODUÇÃO – O porquê do nosso trabalho

3.1 Histórico da GKN

A GKN é líder global nos ramos automotivo, aeroespacial e metalurgia do pó, com 58.000 funcionários em mais de 30 países. O ramo automotivo da GKN, do qual a empresa localizada no Brasil faz parte, fornece componentes e sistemas de transmissão automotivos e conta com 28.100 funcionários em mais de 23 países.

Fundada em 1759 por John Josiah **G**uest, Arthur **K**een e Edward **N**ettlefolds, no Sul de Wales, no interior da Inglaterra, foi denominada GKN pela formação da sigla com as letras dos sobrenomes de seus fundadores (**GKN**). Mundialmente, é a empresa líder global que fornece tecnologia para 50% dos carros em todo o mundo. Trabalha diretamente com a maioria dos fabricantes de automóveis e é a número 1 no fornecimento de sistemas de transmissão dianteira (semieixos e juntas homocinéticas), de tração total e para motores elétricos.

No Brasil, a GKN está instalada desde 1974, onde iniciou uma *joint venture* em uma planta em Porto Alegre como pioneira na produção de semieixos homocinéticos, participando do lançamento do primeiro carro no Brasil com esta tecnologia, o Volkswagen Passat. Em 1995 inaugurou a planta na unidade de Charqueadas, que fabrica os forjados e os eixos. Na unidade de Porto Alegre são produzidos os demais componentes e são montados os semieixos para envio aos clientes, em sua maioria montadoras e/ou produtos de exportação para outras unidades do grupo GKN em todo o mundo.

Em 2000, a GKN assumiu 100% do controle acionário da *joint venture* e passou a se chamar GKN do Brasil Ltda. Em Abril de 2018 foi formalizada a aquisição do controle acionário da GKN pela empresa Melrose Industries PLC. A aquisição da GKN pela Melrose teve como objetivo fortalecer a estratégia de uma estrutura flexível e eficiente para dar continuidade ao trabalho de melhoria contínua e sustentabilidade do negócio GKN.

Todos sabemos que as organizações bem-sucedidas possuem três elementos de excelência empresarial: Missão, Visão e Valores, que são de suma importância para a definição de seus propósitos estratégicos.

A Missão justifica sua existência. A Visão de futuro orienta objetivos, investimentos, estratégias de mercado e programas de desenvolvimento, projetando quem desejamos ser e aonde queremos chegar. Assim, a GKN direciona seus esforços norteados por sua Visão e Missão (Anexo 1), que são: ***“Projetar e fabricar produtos de transmissão de qualidade superior, apoiados pelo melhor serviço de atendimento ao cliente, criando valor para nossos clientes e acionistas.” Mais especificamente nós criaremos um portfólio de produtos driveline de qualidade superior e soluções de sistemas para nossos clientes. Nós alcançaremos a liderança de mercado em todas as áreas de negócio onde atuamos. Excederemos as expectativas dos clientes em qualidade, custos e entrega. Seremos a empresa escolhida de empregados qualificados e motivados. Agiremos com integridade e respeito por todos com quem nos relacionamos, incluindo comunicados, clientes, empregados, o meio ambiente e nossos acionistas.”***

O estabelecimento de Valores como ética, justiça e reconhecimento, entre outros, baliza a tomada de decisão e a forma de comportamento humano, que norteiam os relacionamentos. A GKN firma o compromisso e cria a conexão de seus Valores (Anexo 2) com os funcionários através dos ***“6 Valores da GKN com você e seus com a GKN” que criam a ligação dos compromissos da empresa e dos funcionários com Segurança, Qualidade, Confiança e Honestidade, Responsabilidade Social e Ambiental e de Desenvolvimento de Pessoas.”***

E ainda, através do ***“DNA da GKN (Anexo 3) e dos Comportamentos de Liderança que norteiam a nossa cultura e estão presentes em tudo o que fazemos, todos os dias, em todo o mundo, nos ajudando a nos destacar e a ter sucesso há mais de 250 anos, nos adaptamos e aproveitamos as oportunidades. Fornecemos tecnologia***

inovadora e de precisão. Somos comprometidos e estamos sempre trabalhando em melhorias. Cuidamos uns dos outros e dos nossos clientes. Sempre fazemos a escolha certa em Segurança e Saúde para nosso pessoal. Somos honestos e vivemos de acordo com o Código da GKN. Lideramos pelo exemplo. Sentimos orgulho pelo que fazemos e pelo modo como fazemos.”

Na empresa, estes quatro elementos – Visão, Missão, Valores e o DNA da GKN com seus comportamentos de liderança – são os pilares de sustentação de todo o trabalho, e isso nos ajudou a viabilizar a implantação do **Programa Corações e Mentes**.

A organização estabelece cinco estratégias globais (Anexo 4) que orientam o comprometimento de todos na organização. São elas: ***“Ser nº 1 e liderar nos mercados onde atua. Alavancar positivamente a presença global. Desenvolver tecnologia inovadora. Atingir a excelência operacional. Buscar crescimento acima do mercado.”***

Estas estratégias são disseminadas para que todas as suas unidades no mundo atuem no alinhamento da estratégia global com a local.

3.2 O porquê do nosso trabalho

O ciclo anual de planejamento estratégico era estabelecido com base em um trabalho padrão definido, onde a Diretoria realizava um Workshop de Análise Crítica do Negócio, desdobrando táticas e ações vinculadas às estratégias globais da Divisão *Driveline*. Posteriormente, através de reuniões com as respectivas equipes e através do 1º ciclo de avaliação de desempenho, estes objetivos eram desdobrados para os objetivos individuais.

Com base no ciclo do PDCA, a Diretoria evidenciou a necessidade de melhoria neste processo, avaliando que havia uma oportunidade de relacionar mais fortemente as estratégias globais com as locais, com os planos táticos, indicadores, e garantir a conexão entre as áreas para a definição dos objetivos.

Os resultados da pesquisa de satisfação e dos principais indicadores de segurança, qualidade, produção, gestão de pessoas e entrega foram norteadores para repensar num

novo trabalho padrão, envolvendo as lideranças, tornando-os parte essencial da construção das ações e da análise das conexões entre áreas, para a melhor definição do como atingir os objetivos, e posteriormente o compartilhamento dos desafios com suas equipes. Assim, elas atuariam em conjunto nas premissas de um futuro sustentável, através da sinergia das ações de todos na organização.

A definição do **porquê** de um programa de compartilhamento de estratégias através do engajamento de lideranças aconteceu quando, ao analisar o **estado atual**, percebemos que no desdobramento destes objetivos havia o risco de estas ações não estarem integralmente conectadas, como, por exemplo, um objetivo em que a área de Manufatura estava atuando não estar interligado com a Engenharia de Processo, a Qualidade e com os diversos objetivos das áreas. Com isso, o impacto para o negócio era alto e poderíamos perder competitividade e prazos, faltando alinhamento e muitas vezes gerando desmotivação da equipe, porque havia necessidade de repensar todo o processo durante o ano. Então, o diagnóstico que o grupo diretivo definiu foi que não adiantaria ter as estratégias sem engajar os líderes, pois tudo começa através deles, que são os exemplos de tudo e inspiram suas equipes para atingir os resultados. Devemos apoiá-los nas ações para que esteja claro às lideranças o que precisamos fazer junto com nossas equipes. E o mais importante é pensar juntos nas estratégias, táticas e ações.

A riqueza do **Programa Corações e Mentes** é que as lideranças são engajadas, compartilham suas estratégias e conectam-se entre as áreas, trocam ideias, discutem soluções sobre quais são as conexões, os impactos e os riscos para o negócio. Ou seja, uma área contribui com a outra para a melhor entrega daquela estratégia através da ação de todo o grupo, criando sinergia e iniciativas colaborativas em toda a empresa.

Cabe, portanto, a título de Introdução de apresentação deste Case que concorre ao Prêmio Top Ser Humano, conhecer um pouco sobre como foi a construção do **Programa Corações e Mentes**, justificando sua criação (o porquê de nosso trabalho).

3.3 Metodologia de desenvolvimento do Programa

Baseando-se nas premissas do DNA da GKN e seus Comportamentos de Liderança (Anexo 5), que são inovação, tecnologia, adaptação, comprometimento com as melhorias, atenção com o cliente e a atitude de liderar pelo exemplo, o Comitê Gestor da Alta Administração buscou oportunizar um maior engajamento das lideranças e das equipes mediante o desdobramento e a conquista de resultados através das pessoas.

Uma vez definida a “*task force*”, o Comitê Gestor deu início aos trabalhos de análise organizacional utilizando vários indicadores do negócio, além, é claro, de Gestão de Pessoas. Tudo isso foi utilizado para compor um desenho da situação atual. No campo específico do Processo de Gestão de Pessoas, fizemos uma análise detalhada no nosso Ciclo anual de Planejamento e a evolução dos resultados de nossas estratégias.

Na composição teórica/metodológica do diagnóstico de **estado atual** foi utilizada a ferramenta de solução de problemas PDCA, que facilita a compreensão para promover a melhoria contínua dos processos por meio de um circuito de quatro ações: planejar (plan), fazer (do), checar (check) e agir (act). A ferramenta PDCA foi aplicada no ciclo anual de padronização do trabalho de análise da estratégia do grupo, identificando as áreas para melhoria e aprofundando o conhecimento sobre a causa-raiz do problema até descobrir a origem real de dados organizacionais. São exemplos: envolvimento de poucas pessoas no processo no momento de checar e agir, e os resultados das áreas não estavam alinhados com as estratégias da GKN do Brasil.

No processo de levantamento de informações para a perfeita definição do **estado atual**, os membros do Comitê Gestor sentiram necessidade de estruturar a metodologia de trabalho utilizando um método de verificação do *Business Excellence*, que é um Workshop realizado pelo Comitê Gestor da empresa e pela área de Melhoria, que promove o encontro do Ciclo de Planejamento Anual para realizar a análise das estratégias globais e sua conexão com as táticas, utilizando o modelo de desdobramento das estratégias “*X Matrix*”,

através do uso do método “Hoshin Kanri” para o desdobramento das estratégias e a ligação das ferramentas lean com o planejamento estratégico da organização.

Concluído de forma consistente o contexto atual, com a clareza do “onde estamos”, a etapa seguinte do Programa foi definir o “**estado desejado**”, ou seja, nossa declaração de **visão de futuro**, dizendo aonde queremos chegar e como, através da consciência e da importância do papel das lideranças no engajamento das equipes para o desdobramento e a conexão das estratégias no dia a dia da organização, conforme o Planejamento Estratégico do Grupo GKN (Anexo 6) e da Matriz de desdobramento das estratégias, “*X Matrix*” (Anexo 7). Através desta metodologia, ficou entendido que deveríamos seguir as seguintes etapas:

– Etapa 1: Realização do Ciclo de Planejamento Anual para definir o padrão de trabalho através do Workshop de verificação de Excelência nos negócios.

– Etapa 2: O resultado do Workshop é a Matriz de desdobramento das Estratégias “*X Matrix*” que realiza a correlação das estratégias globais, locais, táticas e indicadores, criando um A3 para cada tática. É através do A3 que as táticas são desdobradas em ações para nossas equipes. Os “A3” têm a correlação direta com um ou mais de nossos indicadores.

– Etapa 3: É o desdobramento de cada tática em seu “A3” e o trabalho em equipes de liderança multidisciplinares, para estabelecer conexões entre as áreas e suas táticas no evento do **Programa Corações e Mentes**.

– Etapa 4: Momento de compartilhar as estratégias e os planos táticos, através das lideranças, para todos os funcionários. Os líderes realizam encontros de disseminação das táticas e entregam o Livro das Estratégias para todos.

- Etapa 5: Seguir o cronograma de Ações dos Planos A3 Táticos e acompanhar mensalmente as métricas do programa através das reuniões: **GKN Comunica Resultados** e **Reunião de Resultados Gerencial**.

Tendo o diagnóstico da realidade, percebemos a necessidade da mudança na qual os líderes são os agentes da transformação positiva, engajamento e inovação, pois segundo os

Comportamentos de Liderança do DNA (Anexo 08), norteiam nossa cultura e estão presentes em tudo o que fazemos. Assim, um trabalho de grande importância e participação da alta administração, das lideranças e dos colaboradores, acontece neste movimento contínuo de melhoria e engajamento chamado de **Programa Corações e Mentos**.

4 CORPO DO TRABALHO

Sempre que se estabelece um Programa Estratégico tecnicamente, é preciso ter bem definidos seus **objetivos**, ou seja, para que serve e quais ganhos e resultados expressivos para a organização podem ser alcançados a partir de sua criação e existência. A justificativa do Programa precisa trazer razões plausíveis e muito fortes para que haja esforço conjunto, onde todos trabalhem na execução do que foi planejado. Em nosso caso, a premissa em que está pautado todo o movimento baseia-se no engajamento da liderança para fazer as conexões, compartilhar e engajar suas equipes para atingir as metas através das pessoas.

Lembramos que, dentre os muitos conceitos de estratégia, um dos mais utilizados é o de Wright, Kroll e Parnell (2000), que a definem como “*planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização*”. Mas, qualquer que seja a definição para estratégia, destacam-se algumas palavras-chave que sempre permeiam este conceito, tais como: mudanças, competitividade, desempenho, posicionamento, missão, valores, objetivos, resultados, compartilhamento e integração.

A estratégia é um plano que unifica as principais políticas e ações de uma organização. Serve como alicerce que fortalece as empresas para o atingimento de suas metas, interagindo com os fatores externos que vão surgindo. (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Montgomery (1998) define a estratégia como uma busca deliberada de um plano de ação que desenvolve a vantagem competitiva de uma empresa. Essa busca é um processo iterativo que começa com o reconhecimento da organização, no sentido de conhecer-se,

saber o que é e o que tem para oferecer, reconhecer os concorrentes e quais as vantagens que a empresa apresenta sobre eles.

Para Kaplan e Norton (2000), a estratégia não é (ou não deve ser) um processo gerencial isolado. Trata-se de parte de um processo contínuo que começa com a Missão da organização, tendo posterior desdobramento em ações individuais alinhadas com esse pensamento, através da execução do trabalho realizado por funcionários na linha de frente da ação e na retaguarda de apoio dos escritórios.

A estratégia deve ser mais que um somatório de ações isoladas; deve ser parte da Missão e da Visão de toda organização, e não apenas de uma de suas áreas. Deve ser o fio condutor para cada uma dessas áreas e não pode estar fora da esfera das ações organizacionais. (TAVARES, 2000).

Para Ghemawat (2000), a estratégia deve envolver toda a organização, suas subunidades e cada indivíduo, contemplando um conjunto claramente definido de objetivos e metas capazes de manter a empresa em movimento, na direção escolhida e que a impeça de se desviar por direções indesejadas.

Contudo, Porter (1997) refere que a estratégia é uma escolha racional, portanto deliberada, sobre um posicionamento, único e valioso, envolvendo diferentes atividades. Da mesma forma racional, a estratégia pode ser apresentada como sendo um padrão de decisões que determina objetivos, propósitos, metas, políticas e planos, além da escala de negócios e das regras de funcionamento da empresa.

Existem várias interações nas diversas definições de estratégia; todas se complementam e acrescentam aspectos relevantes para sua compreensão. Seu estudo é tão amplo que não se pode apresentar e ter como verdadeira uma única definição; tudo depende do contexto em que a organização está inserida.

O contexto de necessidade de agilidade e envolvimento de todos, ou seja, um maior compartilhamento das informações e integração de todos nos mesmos objetivos, gerou a

necessidade de implementação do programa, pois no processo anterior o alinhamento estratégico era realizado pelo grupo gestor e o desdobramento na prática não acontecia em todos os níveis na empresa. Antes do **Programa Corações e Mentes**, poucas pessoas eram envolvidas no processo e os objetivos estratégicos não eram compartilhados de maneira colaborativa com todos. Os colaboradores conheciam as metas de cada setor, mas não entendiam a conexão com o todo e sua importância para o negócio. Como esta conexão não era de domínio de todos, com o novo programa os líderes até então poderiam ter medo de perder seu espaço, poder e status ao se depararem com o surgimento de nova proposta de gestão para o engajamento das estratégias, mais democrática, participativa e com maior liberdade para os colaboradores. Mas não foi o que aconteceu, pois todos perceberam na prática a satisfação das conquistas das metas, e assim entenderam a importância do programa e como só tinham a ganhar ao trabalharem de maneira sistemática e contínua através do trabalho em equipe.

A GKN do Brasil está inserida em um ambiente de negócios onde as mudanças ocorrem em ritmo acelerado e crescente. Entende-se que, para continuar competindo e tendo sucesso, é necessário ser flexível e ágil, atuando com corações e mentes de forma mais colaborativa no alinhamento das estratégias, táticas e ações para a resolução de problemas, não esquecendo da inovação e da criatividade, que são primordiais para o crescimento contínuo e somente são possíveis através do trabalho conjunto dos líderes e das equipes no dia a dia da organização. Assim, buscando o alinhamento com todas estas importantes palavras-chave que identificam o conceito de estratégia, a GKN do Brasil criou em 2012 o **Programa Corações e Mentes**, com o objetivo de engajar sua liderança para compartilhar as estratégias com seus corações e mentes, com toda a organização, para que definam as ações destinadas ao atingimento das metas da empresa. O Programa é de extrema importância para a organização, pois as mudanças do mercado automotivo, no Brasil e no mundo, exigem a todo o momento um forte envolvimento de todas as áreas para

fazer frente às novas demandas, e para que líderes e equipes possam atuar e desenvolver projetos, atingir resultados e resolver problemas para fazer com que cada ano seja um novo e excelente ano de resultados.

O Programa baseia-se nas premissas do DNA da GKN (Anexo 3), que representam a cultura da empresa guiada através de seus Corações e Mentes e adaptação e avaliação das oportunidades e riscos, do olhar atento para o futuro e a inovação, do comprometimento de todos em trabalhar com foco na melhoria contínua, de saber que somos uma equipe com a qual clientes e comunidade podem contar, liderando pelo exemplo e com orgulho, pelo que fazemos e do modo como fazemos.

Como já mencionado na introdução deste artigo, a ferramenta de PDCA foi aplicada no ciclo anual de padronização do trabalho de análise da estratégia do grupo, identificando as causas-raízes do problema, que eram diversas, conforme podemos observar (Anexo 09). Várias mudanças deveriam ser realizadas, como estabelecer as conexões entre os objetivos e as demandas das áreas. Era preciso envolver mais pessoas no processo pois, não sendo de conhecimento de todos, mesmo que os departamentos cumprissem suas ações isso não garantiria o atingimento dos objetivos estratégicos, pois eles não tinham correlações estabelecidas. Havia um enorme distanciamento entre as estratégias globais, locais, táticas, indicadores e resultados que não estavam interligados de maneira alguma. Assim, após a análise das oportunidades de melhoria no Ciclo de Planejamento Anual foi reformulado o modo de desdobramento e acompanhamento das estratégias e demos início ao **Programa Corações e Mentes**. Como já apresentado na introdução, a iniciativa foi desenvolvida em cinco etapas que são continuamente aplicadas, conforme (Anexo 10).

Na **Etapa 1** é realizado o Ciclo de Planejamento Anual através do *Workshop* de Verificação de Excelência nos negócios, utilizando a metodologia de verificação do Comitê de Excelência do negócio – *Business Excellence*, realizado pela alta administração e pelo gestor da área de Melhoria, que efetivam o encontro do Ciclo de Planejamento Anual para

realizar a análise do Mapa Estratégico (Anexo 06) e seu alinhamento com as necessidades do negócio. O resultado do *Workshop* é a nossa **Etapa 2**, na qual o Comitê trabalha na Matriz de desdobramento das Estratégias “*X Matrix*” e realiza a correlação das estratégias globais, locais e táticas com os indicadores, criando um A3 para cada tática.

O método denominado A3 de solução de problemas é um processo de gerenciamento expresso por uma folha de papel. Ele descreve o diálogo sobre um assunto e normalmente é utilizado para resolver algum problema. Lê-se o A3 da esquerda para a direita, de cima para baixo. No geral, ele é dividido em duas partes: o lado esquerdo (serve para identificar o problema) e o lado direito (contém as possíveis contramedidas). O desenvolvimento do formulário A3 baseia-se no modelo científico *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) – Planejar, Fazer, Verificar e Agir, divulgado por *Deming em 1950*, em que a base para o sucesso é o diálogo entre funcionário e líder (nemawashi). Por meio desse diálogo, procura-se encontrar a causa-raiz do problema e atacá-la, resolvendo-o definitivamente. Em resumo, é preciso entender que a solução de problemas está diretamente ligada à causa-raiz, como mostra o exemplo de como preencher o relatório A3. (SHOOK, J., 2008) (Anexo 11).

Através do A3 as táticas são desdobradas em ações para nossas equipes. Os A3 têm a correlação direta com um ou mais de nossos indicadores. O **Programa Corações e Mentes**, por meio dos A3, conecta indicadores da empresa como financeiros, comerciais, produção, processo, produto, tecnologia e pessoas. Ou seja, sua amplitude compreende todas as necessidades do negócio.

A partir do momento em que chegamos na **Etapa 3** é realizado o importante evento Corações e Mentes, no qual são apresentadas as estratégias globais, locais e o alinhamento, através da Matriz de desdobramento das Estratégias “*X Matrix*”. Além disso, neste encontro é realizado o desdobramento de cada tática em seu A3 e os líderes trabalham em equipes multidisciplinares para estabelecer as conexões entre as áreas e suas táticas. Após o trabalho de troca de informações e alinhamento, as táticas e o

desdobramento de suas ações são compartilhados para todo o grupo de líderes e eles tem a oportunidade de realizar ajustes nos A3.

Em um dia de evento, toda a liderança da empresa trabalha em conjunto analisando as táticas e realizando a troca de conhecimentos e experiências, estabelecendo um processo de aprendizagem e compartilhamento de informações. Os líderes dividem-se em torno de 15 grupos multidisciplinares, de acordo com a quantidade de táticas em cada ano, para construir os planos táticos utilizando a ferramenta A3 e revisando os planos de ações. Como exemplo, temos o A3 tático da implementação do sistema *DES – Driveline Excellence System*, que podemos demonstrar no momento da visita técnica.

No evento do **Programa Corações e Mentes**, os gestores apresentam os planos táticos construídos pelas equipes multidisciplinares. Este evento a cada ano tem uma abordagem diferente, contemplando o cenário atual. O objetivo é envolver muitos corações e mentes, buscando o sucesso do negócio. Após a conclusão do evento, todo o material elaborado, resume-se a um manual, que chamamos “Livro de Estratégias”. Este livro tem como objetivo, ser disseminados para todos os funcionários, firmando um compromisso. Entendemos que este evento é de suma importância para as lideranças, pois além de envolver os mesmos, também inspira os gestores para disseminar com suas equipes.

A **Etapa 4**, visa compartilhar todas as estratégias e planos de ações conforme alinhado na etapa anterior. É o momento da liderança apresentar as táticas baseando-se no Livro de Estratégias (Anexo 12), buscando alinhar as ideias de todos, com o intuito de engajar e comprometer as equipes na busca dos resultados. Neste momento as lideranças entregam o livro com o intuito de haver uma sinergia positiva neste momento. A partir deste momento, todos estão conhecendo todas as ações e sabem como cada um pode fazer a sua parte.

A **Etapa 5** compreende o acompanhamento do cronograma de Ações dos Planos A3 Táticos. A ação é realizada pelo Comitê Estratégico e mensalmente as métricas são

compartilhadas em dois importantes eventos que envolvem a todos na organização: **GKN Comunica Resultados e Reunião de Resultados Gerencial**.

Além disso, os colaboradores têm liberdade de participar com suas ideias e de sentir como podem atuar no dia a dia, para que as ações aconteçam e, se necessário, realizar juntos mudanças de rota nas ações. Estas atitudes dos funcionários são reconhecidas na reunião GKN Comunica Resultados, através do Programa Gente que Faz, que homenageia estes comportamentos/atitudes. Outra forma de reconhecimento é o Programa de Ideias, responsável por uma série de melhorias implementadas, nas mais diferentes áreas da empresa. Este programa é o reconhecimento pela contribuição dos funcionários com ideias Simples, Especiais (Segurança e Meio Ambiente) e Projetos Círculo de Controle da Qualidade (CCQ).

Assim sendo, em torno de 127 líderes reúnem-se com mais de 2.000 funcionários, atuando juntos, com muito engajamento de seus corações e mentes. Aproximadamente 1.100 horas foram investidas neste primeiro momento de disseminação de troca de informação e experiências. Ao longo do ano, muito mais interações voltadas ao envolvimento dos líderes e suas equipes que, a partir do evento Corações e Mentos, conhecem o caminho e sabem que podem contar uns com os outros. Todos entendem a importância do seu papel e sabem como podem contribuir para o atingimento das metas diárias de cada departamento.

O diferencial do **Programa Corações e Mentos** é justamente este. É uma oportunidade para que a liderança promova o engajamento com os planos e os funcionários compreendam sua responsabilidade com as metas da empresa. O engajamento de todos é o principal fator de sucesso para o atingimento das objetivos da GKN Brasil.

As lideranças da GKN reúnem-se no evento Corações e Mentos para, além de compartilhar estratégias e metas, também colocar seus corações e mentos em sintonia, buscando a melhor maneira de liderar com mais empatia, compreensão, comunicação e

confiança. Com o Programa, os líderes perceberam que não basta desempenhar as atividades de líder, eles precisam **SER líderes!** Neste encontro, além de alinhar os objetivos do negócio, focamos no papel de gestão de pessoas.

Em toda a trajetória do **Programa Corações e Mentes** os líderes percebem que aqui está o grande diferencial: eles sentem que precisam estar cada vez mais conectados com suas mentes e corações para ouvirem mais de 2.000 vozes que esperam um líder presente, que busque sempre trabalhar em equipe, focando nas pessoas, em suas necessidades e no alinhamento de expectativas.

E assim começou toda uma história do **Programa Corações e Mentes** que relataremos a seguir. É uma trajetória de construção de ideias, ações e atitudes que, quando estabelecem o mesmo ritmo, marcam a sintonia para que nossos corações e mentes sigam na mesma batida da busca do sucesso. A cada ano, com um novo propósito, os líderes são convidados a engajar suas equipes para superar novos e diferentes desafios, como verificamos na Linha do Tempo dos Eventos do **Programa Corações e Mentes** (Anexo 13).

Em 11 de maio de 2012 foi realizada a primeira edição deste projeto, com o primeiro encontro de lideranças (Anexo 14). Este evento buscou alinhar a equipe para os desafios do ano que começava. As demandas do mercado exigiram um forte envolvimento de todos para fazer frente às novas necessidades, e isto tornou 2012 um excelente ano. O tema foi “Jogando para Ganhar” (Anexo 15), e todos tiveram oportunidade de entender a importância da Entrega de Valor para o Cliente, conhecendo o gerenciamento do fluxo de valor e do fluxo estendido de nossos processos, e compreender melhor a visão de como fazer a gestão de pessoas para suportar o fluxo de valor. Deixamos claro que podemos jogar para ganhar com as pessoas.

Para compartilhar os resultados e alinhar as estratégias para 2013, o segundo encontro do programa aconteceu em dezembro de 2012. No início do evento foram resgatados os compromissos assumidos pelos líderes com suas equipes. Foram

apresentados os resultados do ano e lançadas as estratégias de 2013 através de uma dinâmica de equipe, que fortaleceu nos líderes a ideia de como “Jogar para ganhar com Corações e Mentes”, cujo propósito do ano. Neste evento foi destacada a importância dos líderes jogarem para ganharem, através dos 6 Valores da GKN (Anexo 2), que conectaram a liderança em uma dinâmica da fogueira, na qual escreveram em um papel atitudes e coisas que deveriam ser reformuladas para 2013, e em outra dinâmica colocaram em uma balança todas as ações que almejavam para o ano que chegava, sempre pensando no “coração”, ou seja, atitude e mente, ação prática que deveria acontecer para alcançar o resultado desejado. Ao final da dinâmica, a balança ficou na mesma posição dos dois lados, demonstrando que o equilíbrio das ações está sempre estar com os corações e as mentes em sintonia. Além disso, um desenhista acompanhou o evento e registrou tudo através da ilustração, de acordo com o anexo 16, que representou as ideias, os sentimentos e as emoções relatadas e vividas pelos líderes durante o evento daquele ano (Anexo 17).

Desde o primeiro evento, as lideranças perceberam que esta era a solução para buscar sintonia com a equipe de funcionários e para atender os desafios do ano com o comprometimento de todos. Desde 2012, o Programa faz parte da cultura, do DNA da GKN do Brasil e tornou-se essencial para o sucesso do negócio. Até então, as decisões estratégicas ficavam somente no conhecimento da direção e das lideranças, tornando-se difícil o envolvimento de todos.

Em 2014, o tema do evento do **Programa Corações e Mentes** foi “A gente move o mundo – Movemos o mundo com Corações e Mentes” (Anexo 18). Nesse ano, a estratégia foi reforçar a importância de cada um no processo, através da dimensão de seu trabalho e o que significa e impacta isso no resultado global. A GKN *Driveline* é líder mundial no fornecimento de componentes e sistemas de transmissão automotivos, e por isso afirmamos que a empresa ajuda a manter o mundo em movimento. Mais de 750 milhões de veículos circulam nas estradas do mundo, com cerca de 17 milhões de novos veículos a cada ano.

Por isso, compartilhamos metas, indicadores e o sentimento que foi propagado para todos na organização de que juntos “Movemos o mundo com Corações e Mentas”. Neste mesmo evento foi lançado um vídeo clip, com uma música inspirada e criada especialmente para a GKN, com a participação de um grande número de funcionários. (anexo 18 – link Dropbox).

Em 2015 foi reforçado o tema “Movemos o mundo com Corações e Mentas” (Anexo 19) e a dinâmica de trabalho no evento seguiu esta sinergia. Os líderes mudavam de sala conforme o envolvimento com as táticas, o que fez mente e corpo se movimentarem para, juntos, alinharem as ações para o posterior compartilhamento com as equipes. E realmente, nós movemos o mundo em 2015. O compartilhamento com todos, sobre nossas estratégias, nos ajudou a atingir grandes e importantes objetivos para reduzir os impactos da recessão da economia em nossos negócios. Atingimos resultados muito positivos nos indicadores de segurança e continuamos com nosso plano de investimento. Além disto, tivemos um número recorde de horas de treinamento em segurança. Iniciamos a produção de novos semieixos. Recebemos três Prêmios de Reconhecimento de importantes clientes: Toyota, Ford e Honda e iniciamos novas exportações, que foi um processo chave para nosso objetivo de transformação.

Em 2016, o tema do evento do **Programa Corações e Mentas** foi “ Transformamos o mundo com Corações e Mentas ” (Anexo 20). A mensagem era de transformação, isto é, a mesma mudança que sofre a águia, baseando-se em um conto que aborda esta história. Naquele momento enfrentávamos uma redução contínua nos volumes de produção devido à crise no mercado brasileiro de automóveis. Assim sendo, tínhamos a opção de ficar parados, lamentar e sofrer com a crise, ou de tomar uma decisão desafiadora, mas que nos faria renascer em um período de turbulência. O programa nos ajudou a decidir juntos que não ficaríamos estáticos, logo agimos e resolvemos nos transformar! Lançamos novos treinamentos com foco no trabalho em equipe e na formação de equipes autogerenciáveis. Em conjunto com esta ação, iniciamos a implantação do “DES – *Driveline Excellence*

System” – Sistema de Excelência *Driveline*, com foco em implementar recursos e processos que garantam segurança, qualidade, menor custo e eficiência do nosso trabalho, junto a um ambiente de 5S e ao trabalho de equipes mais autônomas. Os resultados operacionais da empresa em meio a maior e mais longa recessão do Brasil foram acima das expectativas.

Em 2017 o tema foi “Lideramos para Excelência” (Anexo 21). Nesse ano, o maior propósito era implementar cada vez mais as ações do DES – *Driveline Excellence System*, um sistema de manufatura inovador que tem como finalidade padronizar os métodos de trabalho nas diversas plantas da GKN *Driveline* ao redor do mundo. Desta maneira, as ações do encontro foram pautadas na busca da excelência no alinhamento das estratégias em todas as áreas. Novamente a empresa atingiu resultados acima da expectativa aos acionistas e *stakeholders*.

Devido ao papel essencial da liderança neste processo, foi identificado a necessidade de criar um programa de desenvolvimento para fortalecer as competências de influência deste líder, de comunicação e visão estratégica, seu perfil de liderança colaborativa, reforçando as conexões do seu time e de todas as equipes multidisciplinares, alinhados ao **Programa Corações e Mentes**. Além disso, também era necessário um conhecimento mais amplo do negócio, e assim foi desenvolvido o Programa Liderança que Move o Mundo. Um programa elaborado internamente de acordo com as necessidades, expectativas e principais objetivos para o desenvolvimento dos líderes e do atingimento dos nossos resultados. (Anexo 22).

Citamos Frijof Capra (2002, p. 132), estudioso da condição humana no trabalho, que distingue dois tipos de liderança moderna com a fusão necessária: “*A imagem tradicional do líder é de uma pessoa capaz de reter na **mente** uma visão de formulá-la claramente e comunicá-la com paixão e carisma. Trata-se também de uma pessoa cujas ações manifestam certos valores que servem como um padrão ao qual os outros devem se comparar e que devem tentar alcançar. O outro tipo de liderança consiste em facilitar o*

surgimento da novidade. **Consiste, portanto, mais em criar condições do que em transmitir instruções; consiste em usar o poder da autoridade para capacitar, fortalecer e dar poder aos outros.**”

Para demonstrar a importância do engajamento e da comunicação do líder com sua equipe, mencionamos Analisa de Medeiros Brum (2017, p. 191-192 e 204), que apresenta a liderança colaborativa, que “*pode ser melhor entendida na equação: **Visão + Comunicação + Execução Conjunta = Liderança Colaborativa**. Estas três partes – **visão, comunicação e execução conjunta** – são extremamente importantes para que se entenda a liderança colaborativa. **Visão**, porque o líder precisa conhecer, com clareza, o que a empresa representa, quais são seus **planos** e **o que pretende alcançar**. **Comunicação**, porque é da sua responsabilidade não apenas informar sobre os objetivos e a estratégia da empresa, mas se comunicar com a equipe de forma permanente, a fim de que, ela seja capaz de partir para a execução. É no momento da **execução**, de trabalhar para que os objetivos sejam atingidos, que o líder assume o papel colaborativo, contribuindo ativamente para que os resultados sejam atingidos. É quando acontece a **execução conjunta**. A comunicação é o elo entre a visão e a execução. A comunicação está entre a visão e a execução como elo que permitirá não apenas o **entendimento por parte da equipe** em relação ao que **precisa fazer para que os objetivos sejam alcançados**. A informação é, sem dúvida alguma, a melhor **estratégia**. Refiro-me à informação rápida, **transparente e engajadora**. A informação é o produto da comunicação com o público interno e a principal estratégia de alinhamento dos empregados em relação a tudo aquilo que a empresa deseja construir e obter.*”

É muito importante destacar aqui a **Etapa 5 do Programa Corações e Mentes**, que as métricas são acompanhadas mensalmente por todos colaboradores em dois importantes eventos, o **GKN Comunica Resultados** e a **Reunião de Resultados Gerencial** (Anexo 23). No primeiro, os funcionários de todos os turnos são informados sobre a evolução dos

principais indicadores do negócio: Segurança, Qualidade, Produtividade, Entrega, Pessoas e Tendências do Mercado Automotivo; no segundo evento, diretores e gerentes reúnem-se para analisar como o caminho está sendo percorrido para atingir os objetivos e que mudanças de rota são necessárias a cada alteração no mercado. É importante ressaltar que, no evento para compartilhar os resultados com todos os colaboradores, a inclusão às diversidades acontece de forma primordial. Os funcionários com algum tipo de deficiência na GKN, que fazem parte do Programa Superação, recebem a informação de forma acessível, com intérprete de LIBRAS para os colaboradores surdos e leitura de slides, para os colaboradores com deficiência visual ou cegos.

Assim, o **Programa Corações e Ment** dá o rumo, o caminho e a direção para a definição das melhores estratégias e táticas da empresa. Em 2018, devido à aquisição da Melrose, estamos realinhando as estratégias, para então elaborar o evento Corações e Ment, com toda a nossa equipe de liderança.

5 AVALIAÇÃO E RESULTADOS DO CASE

Conforme comentado anteriormente, na Etapa 2 do **Programa Corações e Ment**, cada A3, que é o nosso formato de mapear as táticas para desdobrar as ações para nossas equipes, tem a correlação direta com um ou mais de nossos indicadores. O Programa abrange sua atuação em todas as estratégias e indicadores da empresa, como financeiros, segurança e meio ambiente, comerciais, produção, processo, produto, tecnologia, pessoas, ou seja, sua amplitude compreende todas as necessidades do negócio. Em 2017, por exemplo, tínhamos 15 A3 táticos que seguiam a mesma lógica e estavam conectados com uma estratégia global, com uma local e com um indicador da empresa. No mesmo ano, utilizamos vários indicadores, e destacamos alguns deles para demonstrar sua estratégia e resultado.

Desta maneira, ressaltamos as seguintes estratégias: o **PCI (*Positive Climate Index*)** – Índice de Clima Positivo da Pesquisa de Satisfação; o Programa de Liderança que

Move o Mundo; DES – Driveline Excellence System e Segurança, que é de extrema importância para nós.

No PCI é identificada a percepção de satisfação dos colaboradores, através das relações entre os membros da equipe e suas lideranças, a confiança e o espírito colaborativo de todos, finalizando com um bem-estar coletivo. Esta é a parte da emoção, do sentimento do **Programa Corações e Mentes**. A compreensão do forte bem-estar dos funcionários é encontrada nos números dos resultados dos encontros da pesquisa de satisfação mensal denominada PCI – Índice de Clima Positivo, pesquisa realizada em parceria com o Instituto Mundial de Pesquisas Gallup.

Os encontros de PCI, realizados mensalmente, são momentos de interação que ocorrem em todas as plantas e medem a satisfação de maneira quantitativa através de 12 perguntas que o Gallup denomina 12 elementos do Engajamento (Anexo 24). Estes elementos, a pesquisa identifica em todos os ambientes de trabalho de alto desempenho. Em cada um desses elementos há uma verdade fundamental sobre a natureza do trabalho. Esses 12 itens de engajamento são os fatores mais importantes para explicar as motivações dos funcionários no trabalho.

Estas questões são respondidas eletronicamente pelos colaboradores e suas respostas, em um índice numérico de 1 a 5, são apresentadas no momento do encontro. Os participantes da pesquisa são um grupo de 10 a 20 colaboradores escolhidos aleatoriamente que representam um pouco de cada área da empresa. Logo após responderem a pesquisa, relacionada ao ambiente de trabalho e ao relacionamento com as lideranças, eles conhecem o resultado quantitativo que aquele grupo respondeu e são convidados para conversar sobre as ações de melhoria que poderiam ser implementadas. Além disso, sempre após cada reunião, é realizado em conjunto com as lideranças, um plano de ação para buscar as melhorias analisadas pelos funcionários.

No gráfico do PCI consta as médias de 2012 a 2018 e percebemos que a empresa está melhorando o índice (Anexo 25). Este resultado representa a melhoria no ambiente de trabalho, como os colaboradores se sentem engajados e estão a cada ano mais satisfeitos.

Há uma questão no PCI ligada à percepção de como a equipe sabe como seu papel é importante para alcançar os objetivos da organização, que é a **Questão 8 – A missão/objetivo de minha empresa me faz sentir que meu trabalho é importante**. A evolução das respostas de 2012 a 2017 encontra-se no Anexo 26.

Como já citado, o Programa de Desenvolvimento, “Liderança que move o mundo”, foi criado para desenvolver habilidades que suportem o líder que está atuando em uma gestão cada vez mais engajadora e colaborativa. Ao analisar o cenário dos últimos cinco anos de tempos de crise econômica, percebemos que a chave para atingir os principais desafios ao crescimento do negócio é buscar o engajamento para obter indicadores favoráveis. Assim, para atingir o sucesso é necessário um time preparado e de alta performance, por isso precisamos de colaboradores e líderes engajados com os mesmos objetivos. Após análise, identificamos que muitos líderes vieram de cargos técnicos e precisavam desenvolver competências e habilidades comportamentais, de comunicação e gerenciamento. Dessa maneira, criamos o Programa Liderança que move o mundo, com módulos comportamentais e técnicos (Anexo 27). Os resultados são percebidos também no indicador da pesquisa do PCI, na evolução das questões relativas ao relacionamento com os líderes:

Q4. Nos últimos dias recebi reconhecimento ou elogios por fazer um bom trabalho.

Q5. Meu supervisor ou alguém no trabalho parece se importar comigo como pessoa.

Q6. Há alguém no trabalho que estimula meu desenvolvimento.

Q11. Nos últimos seis meses alguém no trabalho conversou comigo sobre meu progresso.

Q12. Neste último ano tive oportunidades de aprender e crescer no trabalho.

Percebemos esta evolução comparando o resultado das questões nos anos de 2014, quando se iniciou o Programa de Liderança, até 2018 (Anexo 28).

Desde o início, já foram mais de 4.000 horas de treinamento dedicadas a apoiar o líder na caminhada de engajamento, de movimento contínuo para compartilhar objetivos para líderes e equipes moverem o mundo em conjunto com todos na organização.

Já o DES – *Driveline Excellence System* é uma das principais ferramentas deste processo que colabora fortemente com o **Programa Corações e Mentes**. Ele é um novo sistema de manufatura que iniciou em dezembro de 2015 e tem como objetivo padronizar os métodos de trabalho através do Fluxo de Valor, para atuar na Excelência da Produção (*Production Excellence*). O DES suporta o alinhamento das atividades e procedimentos de Segurança, Qualidade e do Sistema *Lean Enterprise* em todas as áreas da empresa, conforme o anexo 29. Ele estabelece o padrão de estrutura, padronização e modo de operar e comunicar. O sistema prima por trabalhar pensando nos objetivos e superar as expectativas dos clientes em qualidade, entrega e custo, através das pessoas.

Através de um processo de Excelência na Produção, o sistema DES é uma iniciativa inovadora de transformação do processo *Excellence System*, (Anexo 30) e conecta-se com as pessoas, que são os agentes desta transformação no processo de *Production Excellence* (Anexo 31), suportado pelo *Lean Enterprise* (Anexo 32).

Com este conceito, os funcionários têm a referência de quem procurar para ajudá-los a resolver as questões diárias e têm informações do que está acontecendo em sua célula, na unidade de manufatura e na empresa como um todo.

Logo, o DES colabora com o **Programa Corações e Mentes**, pois atua como um diferencial, visando as necessidades do negócio. Toda esta transformação tem sido vivenciada diariamente nas células modelo, e através dos depoimentos de Líderes de Equipe e de funcionários de algumas células padrão, podemos sentir a satisfação conjunta e

a importância do Programa como fator de engajamento e desenvolvimento, conforme anexo 33.

Destacamos como exemplo os resultados fantásticos da área de produção da Tulipa, a primeira unidade de manufatura onde foi implementado todo este projeto. São oito células na Tulipa, todas com seu “*Cell Board*”, isto é, mural da célula, onde mantém todos informados.

Além disto, percebe-se a grande melhoria nos resultados de liberação (Output) e eficiência de equipamentos (OEE) na unidade de produção da Tulipa, (anexo 34). O desdobramento das estratégias alinhado com a ferramenta do DES, trouxe maior sinergia entre os colegas e lideranças, formando assim uma equipe autogerenciável.

Contudo, precisamos comentar sobre a importância da segurança na GKN, onde há mais do que um A3 tático ou um indicador, segurança faz parte do DNA, dos Valores e da cultura da empresa. O mantra da segurança como é chamado por todos, “*Eu me preocupo com a minha segurança! Eu me preocupo com a sua segurança! Eu cuido de você! Você cuida de mim!*” (Anexo 35) não é só repetido, mas vivido na prática por todos na organização. Todos os colaboradores primam pela segurança em todos os âmbitos e dedicam-se com atenção aos riscos, recebem treinamento contínuo no *Safety Corner* – nosso Centro de Treinamento em Segurança, (Anexo 36) que é um ambiente interativo onde todos os módulos de segurança na GKN são apresentados e vivenciados por funcionários e terceirizados desde seu primeiro dia na organização. Além disso, contribuem com ideias de melhorias em saúde e segurança, atingindo as metas e cuidando do principal, que é a segurança de todos para que todos os dias retornem seguros para suas casas. Prova disto tem sido a redução do índice de Taxa de Frequência de Acidentes – *Accident Frequency Rate* (AFR) e Taxa de Severidade de Acidentes – *Accident Severity Rate* (ASR), que são acompanhados nos gráficos por todos na organização nas reuniões diárias e na Reunião com todos do GKN Comunica Resultados (Anexos 37 e 38).

Como é percebível, este Programa é de extrema importância para a organização; prova disto é o investimento realizado desde 2012 para a realização das etapas 3 e 4 mencionadas no corpo do trabalho.

Para colocar em prática todo o trabalho de compartilhamento e engajamento de líderes e equipes já foram investidos mais de R\$ 150 mil reais na realização dos eventos do **Programa Corações e Mentes**, em toda a sua concepção de estrutura do evento e confecção do Livro de Estratégias, para todos os colaboradores.

6 CONCLUSÃO

A GKN do Brasil iniciou este programa com uma intenção de alinhamento, hoje este projeto é a base para buscar o engajamento de todos nos objetivos da empresa.

Há o compromisso anualmente em dar continuidade ao **Programa Corações e Mentes**, pois a partir do momento que ocorreu o desdobramento das estratégias, até o nível operacional, aconteceram mudanças significativas que hoje culminam com bons resultados. A transparência na comunicação das estratégias e nos planos táticos aumentou o engajamento de todos os funcionários, em todos os níveis, através de um sistema contínuo e sustentável. Dessa maneira, não só desdobramos estratégias, como desde o início tivemos como objetivo principal o engajamento de líderes e equipes de trabalho que, juntos desde 2012, trabalharam na excelência das ações que são acompanhadas e atualizadas de acordo com a demanda do negócio e das necessidades internas em que todos entendem seu papel e o caminho, e como cada um pode ajudar para atingi-lo.

Não podemos esquecer de comentar que o projeto alavancou outras iniciativas, como por exemplo, destacamos uma delas, o Programa Liderança que Move o Mundo.

Em 2012 e 2013 começamos o Programa Jogando para Ganhar, em 2014 e 2015 nosso objetivo foi continuar Movendo o mundo com Corações e Mentes, em 2016 tivemos o ano de Transformação para a mudança, com um novo sistema de excelência que mudou e ainda está mudando os rumos de nossa trajetória, para atuarmos cada vez mais de maneira

sustentável, e inovadora; 2017 foi o ano de Liderar para a Excelência, para reforçar a importância do foco nos indicadores e do trabalho em equipe, pois somente em conjunto com nossos Corações e Mentes, inspirando as lideranças e os colaboradores da GKN do Brasil, continuaremos levando a organização a um novo patamar de resultados de forma sustentável através do processo de sinergia entre as áreas que gera colaboração, desdobrando estratégias de negócios globais e locais em objetivos cocriados com lideranças engajadas. Portanto, é correto afirmar que este Programa continuará tendo como propósito inspirar lideranças para buscar cada vez mais o engajamento de suas equipes, pois este é o caminho do nosso agora e do futuro.

Em 2018, continuamos com a busca pela excelência, pois o Corações e Mentes é um programa contínuo que estabelece a nossa jornada e nos mantém conectados para garantir o atingimento das metas. Este programa nos diferencia no mercado, isto só acontece pois contamos com uma equipe com foco e engajada com tudo o que faz. Uma equipe que entrega aos *stakeholders* resultados que superam os compromissos e expectativas.

BIBLIOGRAFIA

BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing Estratégico: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores. São Paulo: Integrare, 2017.

CAPRA, Fritjof. As Conexões Ocultas: Ciência para uma vida sustentável. Tradução de Marcelo Brandão Cipolla. São Paulo: Cultrix, 2002.

GHEMAWAT, Pankaj. A Estratégia e o Cenário dos Negócios: textos e casos. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antônio C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. O Processo da Estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTGOMERY, Cynthia A. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, Michael. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SHOOK, John. Gerenciando para o Aprendizado. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2008.

TAVARES, Mauro Calixta. Gestão Estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. Administração Estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Claudio Raiter – Diretor de Recursos Humanos, graduado em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda, pós-graduado em Recursos Humanos, com mais de 30 anos em RH.

Aline Medeiros – Coordenadora de RH, graduada em Administração de Empresas – Análises de Sistemas, Dinâmica de Grupos SBDG, MBA FGV RH Business, com 25 anos em RH.

Daniele Hanna – Gerente Serviços Compartilhados RH - graduada em Administração de Empresas – RH, Dinâmica de Grupos SBDG, MBA em Gestão de Pessoas, UniRitter, com 20 anos de experiência em RH.

Camila Guerreiro – Analista de Comunicação, graduada em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda, MBA Marketing – FGV, Comunicação Estratégica – IPA, com mais de 17 anos em RH.