



Engenharia de Produção: What's Your Plan? 3



Marcos William Kaspchak Machado
(Organizador)

Engenharia de Produção:
What's Your Plan? 3

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Natália Sandrini e Lorena Prestes

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

E57 Engenharia de produção: what's your plan? 3 [recurso eletrônico] /
Organizador Marcos William Kaspchak Machado. – Ponta
Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (Engenharia de Produção:
What's Your Plan?; v. 3)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-255-5

DOI 10.22533/at.ed.555191204

1. Engenharia de produção – Pesquisa – Brasil. 2. Inovação.
3. Sustentabilidade. I. Machado, Marcos William Kaspchak. II. Série.
CDD 620.0072

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de
responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “*Engenharia da Produção: What’s your plan?*” é subdividida de 4 volumes. O terceiro volume, com 19 capítulos, é constituído com estudos contemporâneos relacionados a inovação em gestão organizacional, gestão de segurança do trabalho, ferramentas de gestão da qualidade e sustentabilidade.

Na primeira parte são apresentados estudos sobre a novas formas de aplicação ferramentas de gestão organizacional e de pessoas, além disso são apresentados análises e avaliações ergonômicas aplicadas em múltiplos cenários de produção e gestão, proporcionando aos leitores uma visão panorâmica da importância e potencial na aplicação e desenvolvimento de estudos nesta área.

Na sequência, os estudos de gestão da qualidade e sustentabilidade apresentam a utilização de princípios e ferramentas para o aumento de produtividade sustentável. Na gestão da qualidade são abordadas ferramentas como QFD, CEP e MASP. Estas ferramentas auxiliam as organizações na melhoria dos processos e redução de desperdícios o que gera um resultado, não só financeiro, mas também ambiental e social.

Aos autores dos capítulos, ficam registrados os agradecimentos do Organizador e da Atena Editora, pela dedicação e empenho sem limites que tornaram realidade esta obra que retrata os recentes avanços científicos do tema.

Por fim, espero que esta obra venha a corroborar no desenvolvimento de conhecimentos e inovações, e auxilie os estudantes e pesquisadores na imersão em novas reflexões acerca dos tópicos relevantes na área de engenharia de produção.

Boa leitura!

Marcos William Kaspchak Machado

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
AVALIAÇÃO DA ESCALA DE COMPORTAMENTOS ÉTICOS ORGANIZACIONAIS	
Eric David Cohen	
DOI 10.22533/at.ed.5551912041	
CAPÍTULO 2	11
A EVOLUÇÃO DA MATURIDADE GERENCIAL: ESTUDO DE CASO DE EMPREENDIMENTO DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA	
Edlaine Vaz de Andrade	
Pedro Henrique Fonseca Pinto	
Lucas Fernandes Rodrigues Guimarães	
Rafael Alves Barbosa	
DOI 10.22533/at.ed.5551912042	
CAPÍTULO 3	22
A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA E DO COMPLIANCE NA MOBILIDADE URBANA EM UMA LOCADORA DE VEÍCULOS	
Alan Amorim de Jesus	
Rita de Cassia Costa da Silva Holanda	
DOI 10.22533/at.ed.5551912043	
CAPÍTULO 4	33
ADEQUAÇÃO DO PERFIL DOS EMPREENDEDORES DE MPES A COMPLEXIDADE DO MERCADO	
Julio Americo Faitão	
Cassiana Bortoli	
Marcos Marchetto	
DOI 10.22533/at.ed.5551912044	
CAPÍTULO 5	42
PROPOSTA DE PREMISSAS PARA UM PROGRAMA DE <i>COACHING</i> NO JARDIM BOTÂNICO DO RIO DE JANEIRO	
Maria de Fatima do Nascimento Brandão	
Níssia Carvalho Rosa Berginate	
DOI 10.22533/at.ed.5551912045	
CAPÍTULO 6	55
DIFFICULTIES IN ADOPTION AND USAGE OF SCRUM METHOD IN NON-PROJECTIZED BRAZILIAN COMPANIES USING PLAN-DRIVEN PROCESS: MULTIPLE CASE STUDIES	
Daniel Medeiros de Assis	
Claudio L. C. Larieira	
DOI 10.22533/at.ed.5551912046	
CAPÍTULO 7	69
ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA FRADE TECNOLOGIA	
Gustavo Henrique Andrade Sousa	
Italo Eduardo Gomes Viana	
Priscila Lima Da Silva	
Patrício Moreira De Araújo Filho	
DOI 10.22533/at.ed.5551912047	

CAPÍTULO 8	81
LEVANTAMENTO E ANÁLISE DAS INEFICIÊNCIAS DO PROCESSO DE COMPRAS NO CONTEXTO HOSPITALAR PÚBLICO	
Gabriela Mozas Alves Gustavo Silveira de Oliveira	
DOI 10.22533/at.ed.5551912048	
CAPÍTULO 9	94
ANÁLISE COMPARATIVA DOS MÉTODOS ERGONÔMICOS PARA ESTUDO DAS POSTURAS VIA APLICAÇÃO DO SOFTWARE ERGOLÂNDIA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA JOALHERIA	
Larissa Giovana Weiber Lais Monique Mendes Salles Elizangela Veloso Saes	
DOI 10.22533/at.ed.5551912049	
CAPÍTULO 10	110
ANÁLISE COMPARATIVA SOBRE A INFLUÊNCIA DE FATORES MOTIVACIONAIS ENTRE OS FUNCIONÁRIOS DE UM ÓRGÃO PÚBLICO JURÍDICO, UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA E UMA EMPRESA AÉREA LOCALIZADAS NO MUNICÍPIO DE MARABÁ/PA	
Francisco Carlos Gomes de Castro Filho Davi Castro Rodrigues Leonardo Rodrigo Soares dos Reis Eliana Célia Silva Carneiro	
DOI 10.22533/at.ed.55519120410	
CAPÍTULO 11	126
ANÁLISE DE RISCO FÍSICO NAS ATIVIDADES DA METAL MECÂNICA EM UMA INDÚSTRIA EM SANTO ANTÔNIO DE JESUS – BA	
Jhaidan Ribeiro Cruz Gilmar Emanuel Silva de Oliveira	
DOI 10.22533/at.ed.55519120411	
CAPÍTULO 12	143
ANÁLISE ERGONÔMICA DO TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM UMA FÁBRICA DE GELO	
Antonilton Serra Sousa Junior Gabriel de Castro Marques Marco André Matos Cutrim	
DOI 10.22533/at.ed.55519120412	
CAPÍTULO 13	158
ANÁLISE ERGONÔMICA DO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NO POSTO DE TRABALHO DE COLABORADORES DE FOOD TRUCKS	
Thaís Liemi Oshiro Bruno Samways dos Santos André Luis da Silva	
DOI 10.22533/at.ed.55519120413	
CAPÍTULO 14	173
APLICAÇÃO DA GESTÃO DE RISCO RELACIONADA À SEGURANÇA EM UMA OBRA DE CONSTRUÇÃO HOSPITALAR	
Mariana Gonçalves Araujo Maria Carolina Brandstetter	
DOI 10.22533/at.ed.55519120414	

CAPÍTULO 15	186
DIAGNÓSTICO DO POSTO DE TRABALHO DO PEDREIRO NO ASSENTAMENTO DE PORCELANATOS EM PISO ATRÁVES DA AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES ERGONÔMICAS	
Laísa Cristina Carvalho Ana Laura Reis Breno Borges Silva Gabriela Ap. de Oliveira Peret José Carlos Paliari Alessandro Ferreira Alves	
DOI 10.22533/at.ed.55519120415	
CAPÍTULO 16	195
ESTUDO DA ANÁLISE ERGONÔMICA EM UM LABORATÓRIO DE CONTROLE DA QUALIDADE	
Letícia Sanches Silva Diego Gilberto Ferber Pineyrua	
DOI 10.22533/at.ed.55519120416	
CAPÍTULO 17	207
RISCO ERGONÔMICO E O TRABALHO DE EMPACOTAMENTO MANUAL DE SACAS DE ARROZ	
Willians Cassiano Longen	
DOI 10.22533/at.ed.55519120417	
CAPÍTULO 18	217
UMA ANÁLISE DE SIMULAÇÃO DE SISTEMAS APLICADA A UM SETOR DE FAST FOOD	
Aianna Rios Magalhães Veras e Silva Cryslaine Cinthia Carvalho Nascimento Francimara Carvalho da Silva Danyella Gessyca Reinaldo Batista Priscila Helena Antunes Ferreira Popineau João Isaque Fortes Machado Leandra Silvestre da Silva Lima Paulo Ricardo Fernandes de Lima Pedro Filipe Da Conceição Pereira Manoel Isac Maia Junior Sonagno de Paiva Oliveira Thuana Maria de Melo Gonzaga	
DOI 10.22533/at.ed.55519120418	
CAPÍTULO 19	242
VALIDAÇÃO DA ESCALA DE MENSURAÇÃO DA MOTIVAÇÃO DO TRABALHO ATRÁVES DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA	
Eric David Cohen	
DOI 10.22533/at.ed.55519120419	
SOBRE O ORGANIZADOR	255

PROPOSTA DE PREMISSAS PARA UM PROGRAMA DE *COACHING* NO JARDIM BOTÂNICO DO RIO DE JANEIRO

Maria de Fatima do Nascimento Brandão

Universidade Federal Fluminense – UFF
Niterói – Rio de Janeiro

Níssia Carvalho Rosa Berginate

Universidade Federal Fluminense – UFF
Niterói – Rio de Janeiro

RESUMO: O Jardim Botânico do Rio de Janeiro (JBRJ) vem sofrendo a redução de servidores em função de aposentadorias e da falta de concurso público desde 2008, o que impacta a motivação dos servidores ativos. Verifica-se que o *coaching* se destaca como uma prática capaz de dar suporte às organizações na manutenção da motivação e do comprometimento. Sendo assim, este trabalho objetiva propor premissas para a construção de um programa de *coaching* no JBRJ. Para tal, foi empregada a pesquisa qualitativa, por meio de estudo de caso. Os dados foram obtidos por entrevistas individuais e tratados por análise de conteúdo. Os resultados apontam para a necessidade de aprimoramento/desenvolvimento das habilidades das chefias em trabalhar com equipes, melhoria da colaboração dentro e entre equipes; fortalecimento da motivação e do comprometimento com os objetivos estratégicos e melhoria da comunicação. Com base nisso, as premissas propostas consistem na implementação de um programa de *coaching*

executivo e de *coaching* de equipe, focado na estratégia organizacional e na melhoria da comunicação, conduzido por um *coach* externo, com experiência em organizações públicas. Espera-se que este trabalho guie gestores e consultores de RH que queiram construir um modelo de *coaching* em outras instituições públicas, resguardadas suas especificidades.

PALAVRAS-CHAVE: Jardim Botânico do Rio de Janeiro; Programa de Coaching; Premissas.

PROPOSAL OF PREMISES FOR A *COACHING* PROGRAM IN THE BOTANICAL GARDEN OF RIO DE JANEIRO

ABSTRACT: The Rio de Janeiro Botanical Garden (JBRJ) has been suffering from the reduction of servers due to retirements and the lack of public tender since 2008, which impacts the motivation of active servers. It turns out that coaching stands out as a practice capable of supporting organizations in maintaining motivation and commitment. Thus, this work aims to propose premises for the construction of a coaching program in the JBRJ. For this, the qualitative research was employed, through a case study. The data were obtained by individual interviews and treated by content analysis. The results point to the need for improvement / development of leadership skills in working with

teams, improving collaboration within and between teams; strengthening of motivation and commitment to strategic objectives and improved communication. Based on this, the proposed premises consist of the implementation of an executive coaching and team coaching program, focused on the organizational strategy and the improvement of communication, conducted by an external coach with experience in public organizations. It is hoped that this work will guide HR managers and consultants who want to build a coaching model in other public institutions, safeguarding their specificities.

KEYWORDS: Botanical Garden of Rio de Janeiro; Coaching Program; Assumptions.

1 | INTRODUÇÃO

As mudanças políticas e sociais verificadas nas últimas décadas impuseram a necessidade de uma nova postura das organizações públicas. A pressão por processamentos mais rápidos e mais frequentes e a complexidade das novas demandas requerem dos gestores e dos servidores públicos respostas eficazes e coerentes com a estratégia. Assim, o modelo e a estrutura organizacional atual das instituições representam um grande desafio para os responsáveis pela gestão de recursos humanos (FERREIRA; MONTEIRO, 2007).

Neste contexto, um grande desafio para a Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP) do Jardim Botânico do Rio de Janeiro (JBRJ) vem sendo manter-se eficaz, apesar da redução do quantitativo de servidores nos últimos anos, em função, principalmente, das aposentadorias.

Entre os anos de 2007 e 2017, ou seja, em dez anos, ocorreu uma redução do total de ativos em 26,12%. Observa-se, também, que essa situação ainda pode piorar, considerando-se que há 18 servidores já recebendo abono de permanência e que no período de 2018 a 2023 o JBRJ terá mais 48 servidores em condições de se aposentar.

Se contar que o JBRJ tem um total de 234 cargos aprovados e conta com 148 servidores ativos, em junho de 2018, para atender sua missão no institucional aumenta-se a defasagem de pessoal em 36,75%. Em decorrência disso, verifica-se o aumento da carga de trabalho para aqueles que permanecem ativos, gerando impactos negativos na integração e motivação dos servidores.

Frente a esta situação, este estudo tem por objetivo propor premissas para a construção de um programa de *coaching* no JBRJ, visando à melhoria da motivação, do relacionamento e do desempenho dos servidores.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Definições e Benefícios do *Coaching*

De acordo com Landsberg (1996), o processo de *coaching* tem o objetivo de aprimorar o desempenho e a capacidade de aprender das pessoas. Para isso, fornece

feedback, trabalha a questão da motivação, promove questionamentos e a adequação do estilo de gerenciamento do *coach* - profissional que utiliza metodologias, técnicas e ferramentas de *coaching* para o benefício de uma empresa ou de um indivíduo, seja no campo pessoal ou profissional - em relação aos *coachees* - aprendizes que participam do processo.

O *coach* estimula o despertar do potencial de outras pessoas, de forma que acessem seus recursos internos e externos, de tal forma que obtenham melhoria de desempenho e consigam atingir resultados e metas desejadas (CLUTTERBUCK, 2008).

Campos e Pinto (2012) destacam que Tobias (1996) e Milare e Yoshida (2009) relatam como benefícios do *coaching* a melhora do autocontrole, a aferição de resultados organizacionais, a mudança comportamental e o desenvolvimento da liderança.

Embora o *coaching* possa não estar integrado à estratégia corporativa, sempre que há o alinhamento das necessidades do negócio com as das pessoas, o processo passa a ser estratégico. A demanda por *coaching* estratégico está atrelada a situações em que um conjunto de talentos muda de posição, seja por sucessão, fusões, redução de pessoal ou por aposentadorias simultâneas (GOLDSMITH, 2012).

Em termos de benefícios, Goldsmith (2012) observa que o *coaching* voltado para executivos traz a oportunidade de refletir sobre seu desenvolvimento pessoal alinhado ao sucesso da organização. Já o *coaching* para equipes fornece o estímulo necessário para impulsionar o negócio. Quanto à diretoria, [...] oferece uma estrutura para o diálogo e propicia um clima no qual questões vitais, embora aparentemente rígidas, podem ser suscitadas, confrontadas e trabalhadas.” (GOLDSMITH, 2012, p. 15).

2.2 Nichos do *Coaching*

Segundo Freitas (2015), o mercado de *coaching* é basicamente dividido em dois grandes nichos: *Life Coaching* (*Coaching* de Vida) e *Executive and Business Coaching* (*Coaching* de Negócios).

O *Coaching* de Vida aborda aspectos específicos da vida pessoal do cliente, auxiliando-o em sua análise e na definição de objetivos para atingir os resultados desejados (FREITAS, 2015). Já o *Coaching* de Negócios auxilia a atingir as metas e objetivos da organização frente a um mercado competitivo, contribuindo, também, para o aperfeiçoamento pessoal e para o alcance do equilíbrio entre as necessidades pessoais e da empresa (IBC, 2012).

Segundo Campos e Pinto (2012), em termos de abordagens no contexto organizacional, o *coaching* pode ser individual (executivo) ou de equipe, sendo que o processo pode ser conduzido por um *coach* interno ou externo.

Bloch, Mendes e Visconte (2012) observam que o processo de *coaching* executivo deve ser flexível, entretanto, é fundamental que haja uma estrutura definida que facilite

sua condução. Assim, os autores propõem uma estrutura, composta de cinco fases: Fase Prévia (diagnóstico), Fase 1 (Comprometimento), Fase 2 (Elaboração de um plano de ação), Fase 3 (Ação e Acompanhamentos) e Fase 4 (Resultados), sendo que cada fase tem o seu processo, suas atividades, suas ferramentas e o seu resultado esperado.

Clutterbuck (2008) destaca que não existe uma definição perfeita para o *coaching* de equipe, possivelmente porque as equipes possuem diferentes propósitos e naturezas. Entretanto, o *coaching* de equipe pode ser compreendido como o processo de ajuda que recorre a reflexões e diálogos. Como benefícios do *coaching* de equipe, o autor destaca a redução de conflitos tanto dentro da equipe como entre equipes, o aumento da eficiência dos processos, a melhoria da qualidade da comunicação da equipe com os principais envolvidos de fora da equipe, a retenção dos empregados valiosos e promoção do gerenciamento geral do conhecimento.

O *coaching* de equipe pode ser realizado por um líder como *coach* (externo) ou por um líder como gerente (interno). A questão do gerente ou gestor no papel de *coach* é polêmica. Campos e Pinto (2012) confirmam que existem diferentes entendimentos acerca da eficácia do *coach* para equipes ser interno ou externo e destacam Hackman e Wageman (2005) como autores que defendem que o *coach* interno é importante devido ao conhecimento que possui acerca da cultura organizacional existente. Por outro lado, apresentam Kets de Vries (2005), que sustenta que o processo deve ser gerido por um *coach* externo preparado para isso, pois possui conhecimentos e ferramentas específicas para produzir as mudanças esperadas.

3 | ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo tem abordagem qualitativa, realizada por meio de estudo de caso. A coleta de dados foi realizada mediante onze entrevistas, em junho de 2016, com base no rol do quadro 1.

Rol de questões das entrevistas
Você considera que a sua chefia sabe trabalhar em equipe, gerenciando rotinas, procedimentos, atividades e tarefas e que tem capacidade de mobilização? Ter essas características contribuem ou contribuiriam para a melhoria do seu desempenho? Explique como.
Você considera que a sua chefia estimula seu potencial, visando a canalizar suas competências, inteligência e conhecimentos para o atingimento dos objetivos ligados à sua diretoria e ao JBRJ? Ter essas características contribuem ou contribuiriam para a melhoria do seu desempenho? Explique como.
Você considera satisfatória a colaboração dentro da equipe e entre as diferentes áreas funcionais do JBRJ? Justifique sua resposta.
Você está satisfeito com os processos de comunicação do JBRJ? Você considera que estes processos impactam o desempenho do servidor? Justifique sua resposta.
Você considera que os recursos disponíveis, sejam eles humanos, materiais e financeiros, bem como a gestão dos mesmos pelo JBRJ, são adequados? Justifique sua resposta.

Quadro 1: Rol de questões das entrevistas.

Fonte: Elaboração própria

O tratamento das evidências se deu por análise de conteúdo, recorrendo a indicadores não frequenciais. Na definição das unidades de análise optou-se pelo agrupamento de temas e subtemas, definidos conforme o quadro 2.

Temas	Subtemas
Chefia	<ul style="list-style-type: none"> √ Capacidade de conduzir trabalhos em equipe (que envolve o gerenciamento de rotinas, procedimentos, atividades e tarefas e a promoção da mobilização); e √ Capacidade de estimular o potencial e canalizar competências para o atingimento dos objetivos do JBRJ.
Colaboração	<ul style="list-style-type: none"> √ Dentro da equipe a que o servidor pertence; e √ Entre equipes de diferentes áreas funcionais.
Comunicação	-----
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> √ Recursos humanos; √ Recursos Materiais; e √ Recursos Financeiros.

Quadro 2: Temas e subtemas da análise das entrevistas.

Fonte: Elaboração própria

4 | RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Chefia

A maior parte dos entrevistados considera que existem dificuldades, por parte de sua chefia, quanto à capacidade de conduzir trabalhos em equipe, seja no que diz respeito ao gerenciamento de rotinas, procedimentos, atividades e tarefas, seja em relação à mobilização dos servidores para a realização das atividades necessárias, sendo os principais impactos percebidos a falta de compartilhamento de informações, a baixa integração, o individualismo na realização do trabalho e o desequilíbrio na divisão de tarefas, tendo como consequência a ocorrência, em um mesmo setor, de servidores com sobrecarga de trabalho, enquanto outros permanecem mais ociosos.

O respondente “D” percebe que a execução do trabalho é de forma mais individual que em equipe, atribuindo isso a um perfil mais centralizador de sua chefia.

É equipe na divisão de tarefas, não é equipe no sentido de fazer tarefas em conjunto, compartilhadas, por ser um perfil da chefia mesmo. (ENTREVISTADO D).

Já o respondente “G”, acredita que sua chefia possua uma dificuldade parcial em trabalhar em equipe, em relação à mobilização.

Ele tem alguns *déficits* de tomada de decisão, no que tange a gestão de pessoas.

Então, talvez, uma dificuldade de atuar no relacionamento de equipes atrapalhe o processo de tomada de decisão dele. (ENTREVISTADO G).

Para o respondente “G”, a dificuldade não diz respeito ao gerenciamento de tarefas, mas à capacidade de estimular, integrar e mobilizar a equipe para a execução do trabalho proposto.

Ele fica muito direcionado tecnicamente para aquilo que tem que ser feito, sem pensar que pessoas ele tem que acionar e de que forma ele integraria a equipe para executar esse trabalho. (ENTREVISTADO G).

Os entrevistados “A”, “H” e “K” também declararam que seus chefes possuem dificuldades em liderar equipes.

[..] eu considero que meu chefe, meu superior imediato atual, precisa, ainda, desenvolver algumas habilidades, no sentido de trabalhar em equipe e, por conseguinte, obter maior capacidade de mobilização (ENTREVISTADO A).

Eu não considero que minha chefia, minha Diretoria, saiba trabalhar em equipe, pelo contrário. O trabalho é muito individual, voltado para pequenos grupos e isso dificulta muito a interação da equipe que lidero com a Diretoria. (ENTREVISTADO H).

A minha chefia atual, eu acho, tem um pouco de dificuldade em trabalhar em equipe. Eu acho que ele prefere trabalhar com pessoas pontuais. (ENTREVISTADO K).

Situação diversa é relatada pelo respondente “B”, que, embora atribua bastante entusiasmo, comprometimento e capacidade de mobilização a sua chefia, percebe sua dificuldade no gerenciamento de rotinas, procedimentos, atividades e tarefas.

[...] eu acho que ela tem capacidade e iniciativa de mobilizar, de animar, mas existe dificuldade nessa questão de metodologia, de encaminhamento. Porque, como tem muita coisa que ela acaba abraçando, ela acaba se perdendo um pouco. (ENTREVISTADO B).

Uma contribuição importante vem de “C”, que relaciona a sobrecarga de trabalho à ausência de capacidade de gerenciar rotinas, procedimentos, atividades e tarefas, da sua chefia.

[...] dentro do setor ficam uns sobrecarregados e outros mais à vontade para fazer só o que se determinou a fazer por conta própria. Então, assim, quem está para fazer, vai fazer, mas quem não está para fazer vai deixar de fazer. Porque esta atividade não está devidamente direcionada, a ponto de a gente não saber qual a responsabilidade do colega, o que está fazendo e a que ponto está fazendo. (ENTREVISTADO C).

“A” também compartilha desta percepção e percebe que, em algumas áreas não há um equilíbrio na divisão de tarefas, em função de uma fragilidade da chefia, de modo que isto acarreta, por um lado, servidores com sobrecarga de trabalho, enquanto, por outro lado, há servidores mais ociosos.

No que diz respeito, talvez, a essa capacidade de mobilização, que seria mais ou menos no sentido dessa divisão de tarefas mais equânimes, eu entendo que há uma fragilidade [...] porque às vezes eu percebo na diretoria, como um todo, que

em uma determinada área, uma pessoa está assoberbada, enquanto que outra não está tanto. Então, não há uma gestão. (ENTREVISTADO A).

Praticamente todos os entrevistados concordaram que a capacidade da chefia de conduzir trabalhos em equipe produz impacto no seu desempenho profissional. A fala de “C” resume o impacto dessa realidade percebida tanto no desempenho do setor quanto no desempenho individual do servidor, da seguinte forma:

Então, isso é, quando você foge desse contexto de gerenciamento de rotinas, dos procedimentos, o que é sua responsabilidade como líder de uma equipe, a equipe fica solta. E se ela fica solta falta eficiência. (ENTREVISTADO C).

Quanto à capacidade da chefia de estimular o potencial dos subordinados e de canalizar suas competências, inteligência e conhecimentos para o atingimento dos objetivos, as opiniões foram bem mais equilibradas. No entanto, ao serem perguntados sobre a influência desse fator no seu desempenho, praticamente todos os servidores entrevistados concordaram que o impacto é grande, pois se sentiriam mais motivados, como evidencia a fala a seguir.

[...] quando a chefia ou o líder identifica alguma característica que pode ser usado em prol do desempenho profissional daquela pessoa, isso cria uma motivação. E essa motivação interfere diretamente no seu desempenho profissional. Você se sente motivado, você se sente capaz e isso faz a sua relação com a sua chefia ser melhor, com os colegas do seu setor ser melhor, com os colegas de outros setores ser melhor. (ENTREVISTADO C).

4.2 Colaboração

A maioria dos servidores entrevistados considerara satisfatório o nível de colaboração dentro da equipe a que pertence. Entretanto, foi quase unânime a percepção de que não existe colaboração entre equipes de diferentes áreas de trabalho. Os motivos foram atribuídos, principalmente, à carência de uma gestão que una os servidores em torno dos objetivos estratégicos do JBRJ e a lideranças que não foram preparadas para assumirem suas funções.

“C” relaciona a piora deste quadro à presença de gestores que não se identificam com a cultura do JBRJ e, por isso, não conseguem promover a integração na instituição.

Hoje, você vê pessoas que vem atrás do cargo público, vem atrás do ganho do DAS [Direção e Assessoramento Superior] e desconsideram o histórico da instituição, desconsideram a cultura, desconsideram a estrutura, desconsideram o que é a instituição. E cada um que vem quer impor a sua visão particular. Então, enquanto não houver uma gestão voltada para a instituição Jardim Botânico, acho que fica difícil uma colaboração entre equipes. Seja ela na sua equipe, ou com a equipe do lado. (ENTREVISTADO C).

Pode-se inferir, então, que se existe uma percepção geral de falta de unidade, isso pode se refletir na percepção inconsciente dos servidores de que não é “importante” trabalhar em prol do “todo”, daí a falta de colaboração entre as equipes.

A informalidade, na visão de “D”, é uma outra questão que interfere no desempenho profissional e no relacionamento entre as equipes.

[...] tem uma coisa meio de camaradagem, que acaba sendo um pouco falta de profissionalismo. Em que sentido? Você recebe um processo, tem um erro, as pessoas não fazem um despacho e devolve para o setor dizendo: “olha você precisa corrigir isso”. As pessoas pegam o processo, levam na mão, aí batem um papo e aí fala “troca essa página por essa”. (ENTREVISTADO D).

“C” já vê essa a questão da “camaradagem” de uma forma mais amena, entretanto, também reconhece que, com isso, o profissionalismo fica em segundo plano:

Dentro da nossa diretoria a gente tem várias áreas e o nosso bom relacionamento pessoal é que é a base para as coisas funcionarem e não o perfil profissional. [...] A amiga vai atender porque é sua amiga, mas juntar essa afinidade, essa empatia com profissional muitas vezes não é possível. (ENTREVISTADO C).

O entrevistado “F” reitera a baixa colaboração entre equipes e considera que não há estímulos para mudar esta situação.

[...] para fora, para outras equipes, outras unidades do Jardim Botânico, eu acho que a colaboração ainda é pequena, é baixa e poderia ser bem melhor. Mas, não há um grande estímulo a essa integração. (ENTREVISTADO F).

Embora confirme tal circunstância, “E” acredita que este quadro pode ser revertido, pois, na sua interpretação, a baixa colaboração entre equipes é o reflexo de lideranças que não foram preparadas para assumirem suas funções. Dessa forma, capacitar os líderes poderia ser um dos caminhos para promover a integração e o espírito colaborativo no JBRJ.

4.3 Comunicação

Ao serem perguntados se estão satisfeitos com os processos de comunicação no JBRJ todos os onze entrevistados responderam que não, principalmente no que diz respeito às lideranças em relação aos subordinados, com destaque para a Direção com o restante da instituição, como pode ser visto nos exemplos a seguir.

A comunicação com da instituição é muito falha em todos os aspectos, de cima para baixo, de baixo para cima. (ENTREVISTADO C).

A comunicação das chefias, dos gestores em relação a sua equipe é, de uma forma geral, muito ruim. A própria comunicação do dirigente máximo da instituição com o corpo funcional tem sido bastante problemática no JB. Muitas vezes, os dirigentes estão em uma espécie de pedestal, uma redoma de vidro e poucos sabem a respeito do que está acontecendo, efetivamente, na instituição. (ENTREVISTADO F).

Os motivos dessa insatisfação estão relacionados à falta de clareza e direcionamento das informações, desatualização, informações incompletas e/ou fornecidas em cima da hora. As consequências mais palpáveis e imediatas desta situação, segundo os entrevistados, são as dúvidas na realização de um trabalho, o desentendimento entre os servidores, o trabalho realizado sem o planejamento necessário e o retrabalho.

Então, a gente não faz a coisa de acordo com que a gente gostaria de fazer e isso impacta o desempenho, porque a gente não tem o tempo necessário para se

planejar para poder atender a essas coisas. (ENTREVISTADO J).

As falhas dos processos de comunicação geram uma dificuldade de colaboração entre as equipes. Então, o processo sinérgico é ruim por conta da comunicação. Acaba que muitas pessoas têm que trabalhar duas vezes. (ENTREVISTADO G).

Porém, uma consequência mais grave da dificuldade de comunicação da liderança, extensiva às Diretorias e à Presidência, talvez seja o impacto sobre estímulo e a motivação dos servidores, tanto em relação ao trabalho quanto à própria instituição.

[...] eu vejo também que a gente vive um momento muito delicado, no sentido de conseguir canalizar as energias necessárias em termos motivacionais para que se tenham os esforços precisos para o alcance dos resultados. [...] se você ainda assim não conta com uma liderança que tem essa competência interpessoal, aí isso fica mais gritante ainda. (ENTREVISTADO E).

Você às vezes tem um projeto, às vezes tem alguma coisa que você quer levar para frente e você não tem o canal de comunicação para que isso seja concretizado. Assim, fica um abismo. E as pessoas vão se resignando, sem motivação. (ENTREVISTADO D).

Na análise de “D”, transcrita a seguir, a falta de comunicação ocorre entre todos os níveis hierárquicos de liderança, das Coordenações à Presidência, de modo que, cada vez mais, a cúpula do JBRJ desconhece a realidade da instituição, o que intensifica a insatisfação e a desmotivação do servidor.

As diretorias e as coordenações não se falam ou se falam muito pouco. Eu acho que isso prejudica muito, porque as pessoas que estão lá em cima, na alta cúpula, tomam decisões ou com uma base incompletas de informações ou uma base até incorreta de informações. E acaba que isso gera muitas insatisfações e isso impacta muito no clima e no desempenho do servidor. Porque o servidor se desmotiva. (ENTREVISTADO D).

Uma outra queixa dos entrevistados, no que diz respeito à comunicação, foi a falta de ciência aos servidores acerca das decisões tomadas em reuniões, por parte das Diretorias, dos Conselhos e da própria Presidência, expressa, pela ausência de atas.

O *gap* existente, ao ser alimentado pelas expectativas, ansiedades e até temores, é preenchido pelos “boatos” colhidos de fontes incertas, nos corredores, e espalhados pelos próprios funcionários, que na falta de uma informação exata e fidedigna, se sentem livres para interpretar da forma mais conveniente.

Não há processo de comunicação. Nada é comunicado, tudo a gente fica sabendo pelo ti ti ti, pelos corredores, pelos cantos. Não há uma comunicação eficiente, aliás acho que nem existe essa comunicação para falar a verdade. [...] É obvio que chega até o servidor de forma catastrófica, porque você fica sabendo das coisas distorcidas. (ENTREVISTADO C).

4.4 Recursos

Ao serem perguntados se consideram os recursos humanos adequados, todos os entrevistados concordaram que existe uma grande carência. Para alguns, como é

o caso de “A”, “E” e “G”, isto se deve pela não ocorrência de concurso público desde 2008, agravado pela redução do quadro de trabalho, devido às aposentadorias que vêm ocorrendo de lá para cá.

“A” e “I” observam que, embora a quantidade de servidores tenha diminuído ano a ano com a falta de concurso, o mesmo não ocorreu com o volume de trabalho, o que acarreta sobrecarga. Por outro lado, “I” e “C”, não falam em sobrecarga de trabalho como um caso geral no JBRJ, mas, sim, de uma má divisão dos Recursos Humanos. Para “C” existem profissionais “amortecidos”, “encostados” ou “mal aproveitados”, como demonstrado no fragmento a seguir.

Nós temos bons profissionais, capacitados. São pessoas que tem potencial, mas estão amortecidos. Porque tem muita gente boa sem atividades que poderia, realmente, estar contribuindo com a instituição. Gente encostada, gente que está esperando aposentadoria, pura e simplesmente. (ENTREVISTADO C).

“D” e “H” concordam que existe tanto a falta de pessoal quanto servidores que não estão contribuindo com toda a sua capacidade de trabalho.

[...] são duas coisas, uma é a quantidade de recursos humanos, que aqui no Jardim Botânico não é adequada, porque a gente precisa de mais gente, e, também, na qualidade, no estímulo à melhoria do desempenho e na capacitação das pessoas de uma maneira mais individual, acompanhada um pouco mais de perto. (ENTREVISTADO D).

Acho que existem algumas pessoas que trabalham, outras estão desmotivadas e outras não trabalham mesmo [...] (ENTREVISTADO H).

Para “F” e “D”, além do aumento do quadro, o JBRJ precisa de servidores mais qualificados.

Em relação à forma como os recursos humanos são geridos, “A” sintetiza a opinião da maioria ao dizer que a “gestão tem sido um tanto quanto milagrosa” (ENTREVISTADO A).

As opiniões sobre a adequação e a disponibilidade de recursos materiais foram equilibradas e não suscitaram discussões que produzissem evidências para maiores análises. Já em relação a adequação e a disponibilidade de recursos financeiros, as opiniões também foram equilibradas, levando em consideração a crise econômica e a redução ano a ano do orçamento, de modo que não suscitaram discussões que merecessem para maiores análises.

5 | CONCLUSÕES

A partir das análises realizadas foi possível elaborar cinco premissas para a construção de um programa de *coaching* para o JBRJ, apresentadas a seguir.

Primeira Premissa: Implantação de programa de *Coaching* Executivo para a liderança e a Presidência do JBRJ.

Fundamentação Teórica: Goldsmith (2012, p. xiv) observa que o *coaching* executivo é apropriado em situações em que os “líderes da empresa apresentem comportamento ou estilo inapropriado, que os impede de atingir o que almejam.”

Fundamentação nos resultados da pesquisa: O programa de *Coaching* Executivo para a liderança e Presidência do JBRJ objetiva aprimorar e desenvolver habilidades relacionadas à condução de trabalhos em equipe, delegação de responsabilidades e mobilização dos servidores para a realização das atividades necessárias, que foram as carências apontados neste estudo.

Segunda Premissa: Implantação de *Coaching* de Equipe para todos os servidores de cargo efetivo.

Fundamentação Teórica: Para Clutterbuck (2008), o *coaching* de equipes provê o estímulo necessário para a construção e motivação de equipes capazes de impulsionar o negócio, trazendo benefícios como redução de conflitos, aumento da eficiência, melhoria da comunicação, retenção de talentos e gerenciamento do conhecimento.

Fundamentação nos resultados da pesquisa: O programa de *Coaching* de Equipe para todos os servidores de cargo efetivo do JBRJ atende à necessidade de melhoria da motivação do servidor, o compartilhamento de informações, a integração, a empatia, o respeito mútuo e a colaboração dentro da equipe e entre equipes.

Terceira Premissa: O programa de *coaching* deve ter foco na estratégia organizacional do JBRJ.

Fundamentação Teórica: Dutra (2007) afirma que, no contexto atual, as organizações passam a depender, cada vez mais, do envolvimento, da motivação e do comprometimento de seus colaboradores com os objetivos estratégicos. Kunzler e Schneider (2012) e Goldsmith (2012) entendem que o *coaching* pode ser utilizado como estratégia organizacional, visando ao alcance dos objetivos estratégicos, trazendo benefícios à organização, para seus líderes e empregados. Com este foco, o *coaching* possibilita a transformação de toda a organização, conduzindo executivos, equipes e indivíduos do ponto onde se encontram na atualidade até o ponto em que desejam estar no futuro.

Fundamentação nos resultados da pesquisa: O programa de *coaching*, com foco na estratégia organizacional do JBRJ, atende à necessidade de fortalecer o sentimento de pertencimento, o envolvimento, a motivação e o comprometimento dos servidores com os objetivos estratégicos e os rumos da instituição.

Quarta Premissa: A comunicação deve ser um dos pontos primordiais a ser trabalhado tanto no *coaching* executivo quanto no de equipe.

Fundamentação Teórica: A comunicação clara e precisa, para Clutterbuck (2008), é de grande relevância dentro de uma equipe, pois é por meio dela que

as metas, os papéis, as responsabilidades e as estruturas são bem definidos e assimilados, favorecendo o desenvolvimento de “modelos mentais compartilhados”, ou seja, “opiniões comuns sobre o trabalho e o ambiente em que a equipe atua.”

Fundamentação nos resultados da pesquisa: A comunicação, deve ser tratada como um dos pontos primordiais tanto no *coaching* executivo quanto no de equipe, com o objetivo de melhorar o compartilhamento de informações, a integração, fortalecer o sentimento de pertencimento, o envolvimento, a motivação, o comprometimento dos servidores e a colaboração dentro da equipe e entre equipes.

Quinta Premissa: Contratação de um *coach* externo, com experiência comprovada em implementação de *coaching* em organizações públicas.

Fundamentação Teórica: A questão do *coaching* interno ou externo para equipes é polêmica. Para as necessidades do JBRJ, assume-se o ponto de vista de Kets de Vries (2005), *apud* Campos e Pinto (2012), que sustenta que o processo deve ser gerido por um *coach* externo preparado para isso, pois possui conhecimentos e ferramentas específicas para produzir as mudanças esperadas em organizações públicas.

Fundamentação nos resultados da pesquisa: A contratação de um *coach* externo se justifica pelo fato de os servidores já estarem convivendo desde 2011 com algumas das percepções negativas confirmadas nesta pesquisa, de forma que certos comportamentos já estão consolidados. Desta forma, acredita-se que um *coach* externo tenha mais condições de lidar com a situação e contribuir para a reversão deste processo.

Recomenda-se que as premissas sejam adotadas em conjunto, ou seja, sem que haja a exclusão de nenhuma delas, visto que cada uma está relacionada a um importante aspecto de melhoria no JBRJ.

Outra questão fundamental que deve ser tratada como fator crítico de sucesso na implementação do *coaching*, com base nas premissas propostas, é o total comprometimento da Presidência e dos demais escalões do JBRJ.

É fundamental, também, o envolvimento e o acompanhamento por parte da área de Gestão de Pessoas do JBRJ, para que sejam avaliados os procedimentos adotados e os resultados obtidos.

Por fim, cumpre destacar que as necessidades verificadas no JBRJ não excluem a necessidade da realização de um diagnóstico por parte do *coach*. As informações captadas pelo diagnóstico do *coach* podem ser complementares e, portanto, devem ser consideradas pela área de gestão de pessoas do JBRJ, para o delineamento e alinhamento do plano de ação do processo de *coaching*.

REFERÊNCIAS

BLOCH, V.; MENDES, J.; VISCONTE, L. **Coaching Executivo** – Uma questão de atitude. São Paulo:

Elsevier, 2012.

CAMPOS, T. M.; PINTO, H. M. N. **Coaching nas organizações**: uma revisão bibliográfica. 2012. Disponível em: <www.spell.org.br/documentos/download/9028>. Acesso em: 18 fev. 2016.

CLUTTERBUCK, D. **Coaching Eficaz: como orientar sua equipe para potencializar resultados**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2008.

DUTRA, A. **Gestão estratégica de pessoas**. 3. ed. rev. e atual. Palhoça: UnisuVirtual, 2007.

FERREIRA, M. R.; MONTEIRO, R. L. M. **Coaching para desenvolvimento de equipes aplicado no TCU**. Brasília: 2007. Monografia (Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas) - Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo e pelo Instituto Serzedello Corrêa do TCU. Brasília, 2007.

FREITAS, F. *Coaching de vida*. In: LYNCH *et al.* (Org.). **O impacto do Coaching no dia a dia**. Rio de Janeiro: Bookstart, 2015, p. 172-178.

GOLDSMITH, M. **Coaching**: O exercício da liderança. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

HACKMAN, R.; WAGEMAN, R. *A Theory of Team Coaching*. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 2, p. 269–287, 2005.

IBC – INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Quais os Tipos de Nichos de Coaching?** 2012. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/quais-tipos-nichos-coaching/>>. Acesso em: 13 jun. 2016.

KUNZLER, C. E. B.; SCHNEIDER, E. **Coaching**: Uma metodologia para qualificação e desenvolvimento profissional. **Revista de Destaques Acadêmicos**, v. 4, nº 1, 2012, p. 39 – 47. Disponível em: <<http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/viewFile/281/224> >. Acesso em: 28 maio 2016.

LANDSBERG, M. **The Tao of Coaching**. Londres: HarperCollins, 1996.

SIAPE – Sistema de Administração de Pessoal. 2016. Documento interno.

SOBRE O ORGANIZADOR

MARCOS WILLIAM KASPCHAK MACHADO Professor na Unopar de Ponta Grossa (Paraná). Graduado em Administração- Habilitação Comércio Exterior pela Universidade Estadual de Ponta Grossa. Especializado em Gestão industrial na linha de pesquisa em Produção e Manutenção. Doutorando e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, com linha de pesquisa em Redes de Empresas e Engenharia Organizacional. Possui experiência na área de Administração de Projetos e análise de custos em empresas da região de Ponta Grossa (Paraná). Fundador e consultor da MWM Soluções 3D, especializado na elaboração de estudos de viabilidade de projetos e inovação.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-255-5

