



CLÁUDIO JOSÉ ANTUNES FILHO

**PROMOVENDO O AUMENTO DE DESEMPENHO OPERACIONAL NAS EQUIPES
DE VENDA DE VIDROS AUTOMOTIVOS NA EMPRESA “ X”**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Prof. Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2017

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

**PROMOVENDO O AUMENTO DE DESEMPENHO OPERACIONAL NAS EQUIPES
DE VENDA DE VIDROS AUTOMOTIVOS NA EMPRESA “ X”**

Elaborado por (Cláudio José Antunes Filho) e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 22 de fevereiro de 2017

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Cláudio José Antunes Filho, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG4-Curitiba (1/2014), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 03.10.14 a 25.01.2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **(PROMOVENDO O AUMENTO DE DESEMPENHO OPERACIONAL NAS EQUIPES DE VENDA DE VIDROS AUTOMOTIVOS DA EMPRESA “X”)** é autêntico e original.

Curitiba, 22 de fevereiro de 2017

(Cláudio José Antunes Filho)

Dedico este trabalho a minha esposa e a minha filha.

Resumo

Neste trabalho demonstrou-se como foi possível ter aumentado o desempenho operacional das equipes de venda, no ramo de vidros automotivos na empresa “x”. Para esta transformação ter ocorrido, foi imprescindível ter equipes de vendas mais motivadas, tendo mais autonomia, transparência, nas tarefas e objetivos, isso contribuiu para que se tivesse mais confiança das pessoas, fazendo com que gostassem mais do que faziam e produziam e se sentindo bem com o que ganhavam no final do mês. Para tanto, foram necessárias várias condições, que vão desde proporcionar à equipe uma estrutura física adequada, uma logística com entrega rápida, alta quantidade e qualidade em estoque, como também uma estrutura administrativa-financeira que fosse dinâmica, e que se ajustasse às necessidades de mercado, e que caminhasse na mesma velocidade da área comercial. Para que tais mudanças ocorressem, os gestores primeiro avaliaram o estado atual das equipes, através de diagnósticos pelos quais mapearam e determinaram a situação da equipe no momento, seus pontos fortes e fracos, o que precisava ser melhorado, alterado ou eliminado. Após isso, implementaram, capacitaram e treinaram os vendedores, melhoraram as políticas comerciais, introduziram avaliações de desempenho periódicas e fizeram o acompanhamento dos resultados. Entretanto, afora as diversas variáveis já mencionadas, foram utilizadas as técnicas administrativas apropriadas, que ajudaram no aprimoramento e desempenho da equipe, aliado a uma política salarial justa, que compunha reajustes temporais e incentivos de venda mensais. Isso tudo levou à construção de equipes comprometidas, motivadas, voltadas ao trabalho e com desempenho superior na empresa “x” de vidros automotivos.

Palavras Chave: Motivação. Desempenho. Técnicas. Mudança.

Abstract

In this work it was demonstrated how it was possible to have increased the operational performance of the sales teams in the field of automotive glass company "x". For this transformation have occurred, it was essential to have more sales teams motivated, having more autonomy, transparency, on the tasks and goals, that contributed to that if I had more confidence from the people, causing liked more than they made and produced and feeling good about what they earned at the end of the month. To this end, it has taken various conditions, ranging from providing the team a physical structure, a logistics with fast delivery, high quality and quantity in stock, as well as an administrative and financial structure to be dynamic, and that fit the needs of the market, and they walk at the same speed the shopping area. For such changes to occur, managers first evaluated the current state of the teams, through Diagnostics by which mapped and determined the status of the team at the moment, its strengths and weaknesses, what needed to be improved, changed, or deleted. After that, implemented, trained and trained salespeople, improved trade policies introduced periodic performance evaluations and made the monitoring of results. However, aside from the various variables already mentioned, appropriate administrative techniques were used, which helped to improve the team's performance, combined with a fair wage policy, which was temporal adjustments and monthly sales incentives. All this led to the construction of teams committed, motivated, dedicated to work and with superior performance in company "x" of automotive glass.

Key Words: Motivation. Performance. Technical. Change.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família e esposa, por me incentivar a aprender cada vez mais, mantendo-se atualizado num mercado altamente competitivo que vivemos nos dias de hoje.

Agradeço também a coordenação, orientação e toda equipe técnica da FGV pelo apoio e suporte.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. AS TÉCNICAS DISPONÍVEIS DE INCENTIVOS E MOTIVAÇÃO PARA A EQUIPE DE VENDA	13
3.O ESTADO ATUAL DE RESULTADOS DA EQUIPE DE VENDAS DE VIDROS AUTOMOTIVOS DA EMPRESA "X".....	17
4.OS CONCEITOS DAS TÉCNICAS COM A REALIDADE ATUAL DA EQUIPE	20
5. O PLANO DE AÇÃO DE DESENVOLVIMENTO.....	31
6. CONCLUSÕES	37
7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	38
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
9.ANEXOS.....	40

1. INTRODUÇÃO.

Neste presente trabalho, estudar-se-á a empresa “x”, que é fictícia, do ramo de vidros automotivos, de médio porte, que atende por atacado e varejo. Composta por uma matriz e 05 filiais, localizadas nos estados do RS, SC, PR e SP. O estudo concentrar-se-á nas equipes de vendas das lojas de atacado, que compreende 06 lojas, onde cada loja possui uma equipe de vendas composta por 05 membros. O intuito é verificar como aumentar o desempenho operacional dessas equipes.

Os vidros automotivos possuem uma variedade enorme de *tipos, formas, colorações e acabamentos*, a demanda diária é muito alta, devido a isso precisa-se ter vendedores, trabalhando de forma ágil, com conhecimento de venda e do produto, muito comprometidos, evitando-se retrabalhos, devoluções, perda de clientes e baixos resultados operacionais.

A abrangência e importância deste tema vem ao encontro a todas as empresas do ramo de vidros para automóveis que atendem por atacado, pois a maneira de trabalhar é praticamente a mesma, pois todas elas distribuem os mesmos produtos e/ ou similares. Desta forma, pretende-se com este trabalho dar uma contribuição para esse segmento.

Nos dias de hoje, as empresas são formadas por vários grupos de pessoas, nos diversos setores. Esses grupos acabam formando equipes, essas por sua vez têm suas características, anseios, atitudes, limitações, restrições, enfim, cada uma delas possui aspectos desenvolvidos e a desenvolver. Ao decorrer deste trabalho, destacar-se-á tudo que influencia na rotina das equipes de venda da empresa “x”, sejam elas em decorrência de modelos e práticas administrativas usadas, treinamento e suportes utilizados, ambiente interno, políticas, etc.

Apontar-se-ão quais as técnicas administrativas adequadas para o aumento da motivação e do desempenho no trabalho, e quais tipos de incentivos poderão ser utilizados para aumentar a *performance* dessas equipes.

José Antônio de Souza Dias cita:

Se estamos falando de equipe é necessário trabalhar unido com o mesmo propósito e objetivo, porque equipe é um conjunto de pessoas com habilidades diferentes, que se complementam, trabalhando juntas e com mesmo foco, assumindo assim a responsabilidade na entrega dos resultados. (LIVRO SER MAIS COM EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO, 2012, P.165).

Carlos Basso diz:

A formação da equipe deve considerar as competências individuais necessárias para o desenvolvimento das atividades e atingimento de metas. O respeito aos princípios e valores da equipe, a interação e, especialmente o reconhecimento da interdependência entre seus membros no atingimento dos resultados deve favorecer ainda os resultados das outras equipes e da organização como um todo. (LIVRO SER MAIS COM EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO, 2012, P.67).

De acordo com as definições de equipe, estudar-se-á também, no presente trabalho, como agregar as competências individuais às grupais, e como aproveitar ao máximo o potencial de cada integrante, ou seja, colocar as pessoas certas nos lugares certos e verificar o que é necessário se fazer para aumentar o rendimento individual e grupal.

Após o levantamento das necessidades das equipes, foram propostos vários objetivos a perseguir, a fim de aumentar cada vez mais o desempenho operacional, os quais seguem descritos abaixo:

OBJETIVO GERAL: propor ações de desenvolvimento das equipes de venda de vidros automotivos da empresa “x”, visando o aumento do desempenho operacional dos vendedores.

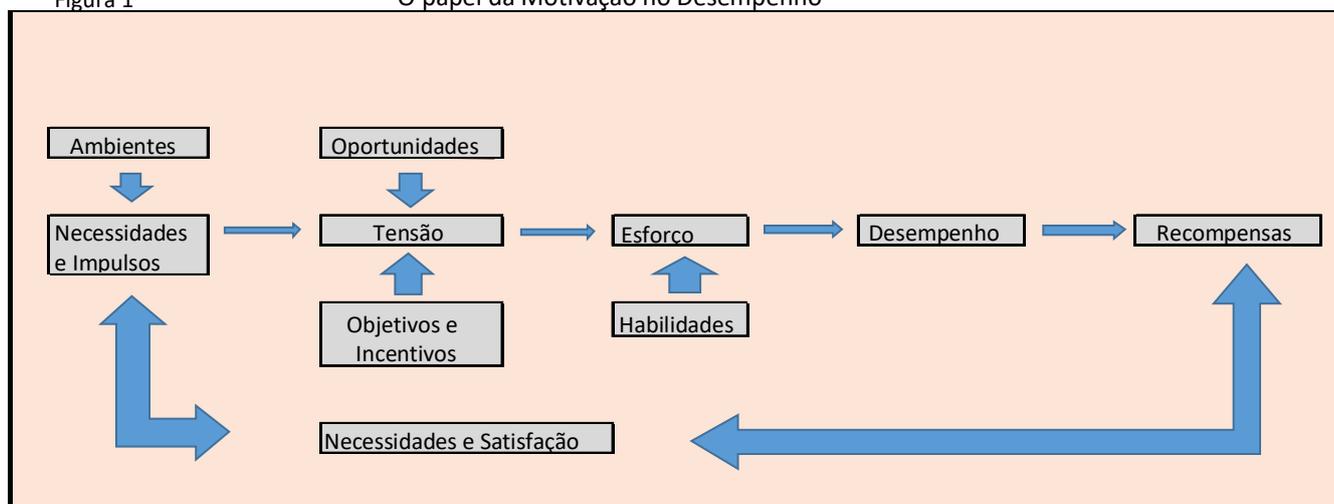
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Investigar as técnicas disponíveis de incentivo e motivação de equipes de vendas.
- Descrever o estado atual de resultados da equipe de vendas de vidros automotivos da empresa “x”.
- Correlacionar os conceitos das técnicas com a realidade atual da equipe
- Esboçar o plano de ação de desenvolvimento.

2) AS TÉCNICAS DISPONÍVEIS DE INCENTIVO E MOTIVAÇÃO DAS EQUIPES DE VENDA.

Antes de apresentar as técnicas utilizadas, é importante entender a ligação da motivação no desempenho operacional das equipes, e sua associação com os incentivos, através do fluxograma abaixo, da figura 1:

Figura 1 O papel da Motivação no Desempenho



Fonte : Davis & Newstroom(1988:46). Apud Souza,2009.

Pelo caminho visto no fluxograma, percebe-se, de forma continuada, que as necessidades e os impulsos sofrem as interferências do meio ambiente, o que gera tensão e movimento das pessoas no sentido de fazer esforço para atingir um certo desempenho.

A definição de motivação é importante para se entender não só o fluxograma, mas as suas correlações.

De acordo com Murray:

A motivação é caracterizada como um processo interno, que impulsiona um indivíduo a se comportar em uma determinada direção, intimamente ligada a satisfação. (GESTÃO DE DESEMPENHO,2009, P.104).

Os impulsos aos quais Murray ¹ se refere tem como alicerce as necessidades humanas, que são classificadas, segundo Davis e Newstrom (1998), em duas categorias:

- a) **Necessidades físicas básicas**, denominadas primárias, como fome, sede, sexo e repouso;
- b) **Necessidades sociais e psicológicas**, denominadas secundárias, mais vinculadas a mente e ao espírito, e de maior interesse nas organizações.

As primeiras têm pouca variação de pessoa para pessoa, mas o mesmo não acontece com as necessidades secundárias que podem ocorrer simultaneamente, dificultando a satisfação e o sentimento de pertencer em relação a organização. A escolha do tipo de recompensa, associada ao desempenho, tem papel relevante no resultado desejado, pois tem o poder de impulsionar a motivação do indivíduo.

A teoria da expectativa, apresentada na década de 60 do século passado por Victor Vroom, relaciona desempenho com recompensa. A teoria argumenta que você se sente motivado a esforçar-se em fazer alguma coisa, quando acredita que será bem avaliado pelo seu desempenho e que essa avaliação resultará em recompensas que atendem as suas metas pessoais. (GESTÃO DE PESSOAS, 2012, P.46).

Tomando por base os fatores motivacionais, várias são as formas de incentivar o desempenho das pessoas.

Com base na explicação acima e depois de pesquisas realizadas pelos gestores de vendas da empresa “x” de vidros automotivos do dia a dia na empresa, criar-se-ão vários tipos de incentivos, que fazem parte do sistema de recompensa, sendo eles:

- A) Por produto parado em estoque;**
- B) Por produto mais vendido;**
- C) Por venda de importados;**
- D) Por venda conjunta;**
- E) Por venda de uma classe só de produtos;**

Definições:

A) por produto parado em estoque:

Mês a mês, devido ao enorme giro de produtos na matriz e nas filiais, os gestores sempre devem verificar os produtos mais antigos, sujeitos a uma deterioração antecipada. Com base nisto, sempre se tem produtos a colocar em promoção, para evitar prejuízos e evitar ficar ocupando lugar no estoque. Só não confundir com produtos mais raros de se encontrar, estes recebem tratamento diferente, sendo conservados e mantendo um bom valor de venda.

B) por produto mais vendido:

Nas linhas de carros, caminhonetes e caminhões, tem-se aqueles vidros que são campeões de venda, neste caso, quando se obtêm melhores preços dos fabricantes, pode-se repassar isto aos clientes, daí vem o incentivo ao vendedor, através de cotas por modelo.

C) por venda de importados:

O importado possui características especiais que vão além do preço - aspectos como qualidade e acabamento, necessitam de um acompanhamento e um cuidado maior de colaboradores e gerentes, por isso a criação deste incentivo.

D) por venda conjunta:

Pode-se juntar itens mesmo sendo de classes diferentes, a fim de fazer girar o estoque e não ficar com produtos antigos, e também com intenção de atrair e satisfazer o cliente.

E) por venda de uma classe só de produtos:

Essa modalidade de incentivo permite fazer um desconto, por exemplo, em um só modelo, seja ele qual for, clientes gostam disso, é como a ponta de gôndola no supermercado, afinal, ao comprar, o cliente pode fazer a mesma coisa em seu estabelecimento comercial, é um atrativo aos consumidores e claro, com bons preços.

Cada incentivo possui um percentual de ganho que, somados, chegam a dar de 70% (setenta por cento) a um salário inteiro, percebeu-se que mantendo um fixo de 20% (vinte por cento) acima do teto do sindicato, mais os incentivos, associados aos demais benefícios, conseguiu-se chegar num denominador comum de satisfação, entre os colaboradores e a empresa. Assim, com todos satisfeitos em relação ao *quanto* e o *que* iriam ganhar, o rendimento, o desempenho, a motivação e a comprometimento só tenderiam a aumentar

Outro detalhe importante é que esses incentivos, de **1** a **5**, podem ser melhorados e adaptados, devido a fatores como: a sazonalidade, situação de mercado (pode ser escassez de produtos, dificuldade econômica, etc....). E em função do estoque das lojas e das fábricas, tais fatores foram considerados, não desanimando, com isso, os colaboradores e, ao mesmo tempo, dando-lhes “armas” para trabalhar, mesmo em situações atípicas, que estamos acostumados a viver no nosso dia a dia no trabalho.

AS TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS UTILIZADAS PARA O AUMENTO DO DESEMPENHO DA EQUIPE:

Após o diagnóstico organizacional, verificou-se que as técnicas mais apropriadas para promover o desempenho da equipe de vendas de vidros automotivos da empresa “x”. São as seguintes, as quais serão detalhadas mais adiante:

- *Delegação;*
- *Feedback;*
- *Feedforward*
- *Empowerment;*
- *Método SCARF;*

3) O ESTADO ATUAL DE RESULTADOS DA EQUIPE DE VENDAS DE VIDROS AUTOMOTIVOS DA EMPRESA “X”.

Para entender-se o estado atual é necessário fazer uma retrospectiva, primeiro na parte dos números e demonstrar a evolução nas vendas, depois mais abaixo falar-se-á do impacto da sazonalidade sobre as vendas e, mais adiante, do impacto das novas técnicas sobre os resultados.

Abaixo segue de acordo com a tabela 1, a *evolução* das vendas mensais desde as primeiras mudanças feitas no início de 2012:

Evolução das vendas mensais da matriz da empresa "X"
Tabela 1 Em R\$ na matriz.

mês	ano				
	2012	2013	2014	2015	2016
janeiro	436.062	451.000	474.012	476.023	476.900
fevereiro	419.003	423.033	421.019	426.042	427.005
março	462.000	469.882	475.453	474.526	475.036
abril	449.266	450.322	457.647	457.889	456.987
maio	450.000	456.222	466.033	467.456	467.778
junho	475.357	477.055	497.987	498.002	
julho	521.000	524.069	533.456	533.088	
agosto	534.000	540.041	542.023	539.334	
setembro	539.265	539.356	541.269	542.078	
outubro	564.228	568.555	569.456	567.466	
novembro	598.477	599.055	601.396	601.409	
dezembro	670.056	679.543	683.127	683.847	
total	6.118.714	6.178.133	6.262.878	6.267.160	2.303.706

Algumas observações sobre os resultados mensais são necessárias para se entender melhor este segmento de vidros automotivos.

Em relação a evolução inegável das vendas, a partir das mudanças e implantações feitas em 2012, principalmente nos meses que não sofrem interferência da sazonalidade. Contudo, é necessário explicar a sazonalidade - o mês de *maio* sempre há uma baixa nas vendas, o pessoal guarda as economias para preparar o carro no mês seguinte para as férias, mais outros dois momentos de baixa são *janeiro* e *fevereiro*.

Os pontos de pico de vendas sempre são em *junho*, antes das férias, devido às pessoas prepararem seus carros para viajar, e os outros dois são *novembro* e *dezembro*, também devido a fim de ano, férias, recebimento de 13º, etc.

Outro fator importante econômico a destacar é que a retração econômica que começou em 2015 e permanece até hoje, fizeram que as vendas permanecessem no mesmo nível, sem evolução.

INFLUÊNCIA DAS TÉCNICAS E MUDANÇAS NOS RESULTADOS:

Antes da introdução das técnicas administrativas como: delegação, *feedback*, *feedforward*, *empowerment*, método SCARF, implantação do BSC e a colocação de incentivos e mudanças nas rotinas diárias, no ambiente de trabalho, as equipes tinham motivação e auto estima baixas, com reflexo direto no desempenho operacional e conseqüentemente nos resultados. Isto devia-se ao uso de salários fixos baixos, sem ganho de comissões (incentivos de venda), juntando-se a isso tinha-se, falta de autonomia, confiança, transparência, comprometimento, o que refletia diariamente, na vontade, na autoestima e na performance dos colaboradores.

O impacto da transferência para nova sede, com instalações novas, novo ambiente, proporcionando maior conforto e segurança, a clientes e aos funcionários, teve reflexo direto no atendimento e nos resultados.

E isso vai ao encontro da Teoria de Herzberg da motivação, que:

Dizia que os funcionários são motivados por fatores higiênicos, que são os **extrínsecos**, como instalações, ambiente e condições físicas de trabalho, outros como salários, benefícios sociais, modelos de gestão, e relacionamento com os colegas. Já os fatores motivacionais que são **intrínsecos**, dizem respeito aos sentimentos de auto realização e reconhecimento. (GESTÃO DE PESSOAS.EDITORIA ATLAS, 2012, P.45).

E também a melhoria se deve por métodos novos de trabalho, implantação de treinamentos e capacitação, avaliação periódica de desempenho, adequando a política comercial à realidade do *mix* de produtos, com isso proporcionando uma rotina diária mais agressiva, no bom sentido comercial.

E não se pode esquecer do fator maior transparência de todo o processo como um todo, o uso dela nas relações com a equipe, explorando temas como valores, missão, visão, estratégias, planos de curto e longo prazo. Assim, percebeu-se um aumento de confiança e comprometimento dos vendedores refletindo diretamente nos resultados mensais de vendas.

Já na autonomia, com a implantação da delegação e do *empowerment*, obtiveram-se pessoas mais maduras, sentindo-se parte das tomadas de decisão, sendo com isto, mais responsáveis e crescendo junto com a empresa.

4) OS CONCEITOS DAS TÉCNICAS COM A REALIDADE ATUAL DA EQUIPE.

Em relação às técnicas administrativas utilizadas, o primeiro método utilizado foi a **delegação**.

Numa equipe por definição, o poder tem de ser compartilhado. A liderança não necessariamente precisa ser a mesma, o que a confundiria com chefia. Assim, é natural que os diferentes membros da equipe assumam-lhe a liderança, conforme a tarefa que se coloca (GESTÃO DE PESSOAS,2012, P.208).

A delegação, traz a sensação de se ter mais poder e autonomia, e claro em muitas ocasiões isto realmente ocorre, o que vem de encontro com uma das necessidades da teoria motivacional de McClelland³, que tem como eixo três necessidades que para ele são: **poder, afiliação e realização**. Deste modo se compreenderá o quanto a delegação foi importante na mudança de postura, de responsabilidade, de atitude e também de valorização dos vendedores.

Pois bem. E como se chegou a isto? Percebeu-se que gerentes e supervisores, mesmo estando na empresa, muitas vezes, poderiam estar em reunião ou em atendimento a um cliente, ou os mesmos poderiam estar viajando, com isso havia a necessidade de tanto liberar os gestores para dar atenção às atividades primordiais, quanto dar mais autonomia à equipe, contribuindo para o desenvolvimento dos colaboradores, para que estes pudessem seguir a rotina sem ter que sair a procura dos gerentes, ou fazer ligações para achá-los, perdendo tempo e dinheiro, para pedir autorizações e atravancando o trabalho.

Em cada equipe, mês a mês, fez-se um rodízio nos delegados, com isso todos os colaboradores sentiram-se valorizados. Após a implantação da delegação, obteve-se, por parte das equipes, um aumento de iniciativa, criatividade, ganho de tempo e maior motivação.

O lado corretivo é que percebe-se a necessidade de mostrar e delimitar até onde vai a responsabilidade, bem como a autonomia dos colaboradores, colocando regras nas atividades e ações realizadas.

Com o ***empowerment***, ao aumentar o nível de decisão, poder e autonomia do colaborador, obteve-se respeito da equipe, como um todo, pois sabiam que poderiam a qualquer momento receber *empowerment*, todos se sentiam assim valorizados, tanto nas suas opiniões quanto no seu nível de responsabilidade, que poderia ser aumentado a qualquer momento. Com

isso elevou-se a produtividade, a autoconfiança da equipe, refletindo diretamente nos resultados do mês.

A – MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Rummler e Brache:

Uma remuneração acima do mercado, com um sistema abrangente de gerenciamento de desempenho, permite que a empresa cultive um pool de empregados e candidatos talentosos, reconhecendo e recompensando os melhores talentos pelo desempenho da equipe. (GESTÃO DE PESSOAS,2012, P.109).

Com o início da avaliação mensal de desempenho de cada vendedor, com base em sua produtividade, a partir da colocação dos incentivos e aumento na base salarial e o engajamento de todos no processo de melhoria, foi-se consolidando a unidade e rendimento da equipe.

O sistema de gerenciamento de desempenho de uma equipe de vendas de vidros automotivos é simples, composto de uma planilha eletrônica na qual é dividido a participação mensal de cada membro da equipe, na sua cota de produtos vendidos, tendo no final o percentual, mostrando o rendimento, o desempenho operacional de todos naquele mês.

FEEDBACK-Além da análise e cobrança mensal da parte qualitativa e quantitativa já mencionada, o *feedback* foi o segundo método a ser empregado na avaliação de desempenho, abaixo segue quais os objetivos dessa técnica, bem como seu impacto no dia a dia.

Feedback' é um processo que visa o melhoramento contínuo, este recurso deve ser usado com frequência e quando utilizado corretamente, promove o engajamento, a confiança, o respeito, o espírito de equipe e a motivação.

Quando se passou a utilizar a técnica **feedback**, seja ela positiva ou negativa, ambos descendentes, ou seja, de cima para baixo, fez com que os vendedores se aproximassem mais dos líderes e vice-versa, como também se criou mais intimidade, confiança, cumplicidade, tornando o ambiente melhor.

Também aplicamos o **feedback** dos colaboradores, dos pares, conhecido como **feedback 360 graus**, ou seja, eles davam retorno as chefias sobre fatos ocorridos no passado e também sobre o trabalho das chefias.

Dessa forma, é possível se estabelecer uma avaliação baseada no comportamento observado pelas partes, senão da relação do próprio colaborador consigo mesmo, ou alienado na percepção dos resultados observados pela chefia somente.

Segundo (KNAPIK, 2008):

A avaliação 360° é conhecida também por Feedback 360°, é um instrumento que envolve rede de relacionamentos e é utilizado por empresas que adotam a gestão por competências e utilizada para avaliação dos demais pares de trabalho, chefias, subordinados e clientes.

Hoje a equipe se conhece muito mais, após a implantação de **feedback**, devido a maior cumplicidade, tendo mais transparência na troca de informações e respeito aos colaboradores, tanto em casos de cobrança, de desempenho, e em suas atitudes e nas rotinas em geral.

Além do lado positivo do *feedback*, existe também o lado corretivo. Detectou-se aqueles funcionários que acabam levando o retorno de seu desempenho por parte da supervisão como uma coisa pessoal e, para estes casos isolados, chama-se o colaborador e o superior imediato para uma conversa, caso não haja entendimento das partes, faz-se outro encontro, com um representante do setor de gente, entenda-se RH, mais o gestor, para uma conversa, mais o colaborador e procura-se dirimir e eliminar qualquer erro de interpretação nas questões avaliadas do funcionário, seja ela um desempenho de tarefa, bem como um retorno de atendimento ao cliente, etc.....

De maneira geral atualmente, percebe-se que as pessoas preferem ter o feedback seja ele, positivo, negativo ou corretivo do que um sistema de uma via só, ou seja de cima para baixo, sem transparência e reciprocidade.

FEEDFORWARD, difundida pelo Dr. Marshal Goldsmith, que possui características inversas ao *feedback*, pois trabalha com a possibilidades de eventos futuros nas empresas e com as pessoas que lá estão, ou seja, os participantes compactuam dois papéis, no primeiro dão sugestões para o futuro e ajudam no que puderem, dentro das alterações por eles sugeridas, no outro são convidados a aceitar sugestões para o futuro, para si próprios e serem ajudados.

Essa técnica veio encaixar com o novo momento que a empresa vivia, no início de 2012, procurava-se soluções, novas práticas, e o *feedforward* trouxe à tona opiniões de muitos que não falavam ou achavam que nunca iriam contribuir, e também sugestões de melhoria no setor, das quais algumas foram postas em prática.

Isso mostra que se valoriza o funcionário, ao escutar suas opiniões, sugestões e críticas, melhoram a sua autoestima, aumentam a confiança do empregado para com a empresa e seu comandado.

Feedforward, é uma ferramenta inovadora e de uma importância muito grande, principalmente em empresas que estão buscando melhorias e renovar a suas equipes de trabalho, com o apoio de suas próprias ideias, claro que não que tem que se aceitar tudo que foi sugerido, mas com certeza, abre na cabeça do gestor, muitas vezes, de caminhos não visualizados ou valorizados, pela liderança.

B – IMPLANTAÇÃO DO 2º MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - O BSCO.

O uso do **BSCO** (*Balanced Score Card Organization*), que é uma ferramenta com base nas pessoas, ou seja, procura extrair o máximo das pessoas, aliado aos objetivos e interesses da empresa. O BSCO divide se em: **organizacional e pessoal**.

O organizacional é composto de medidas que permitem a interligação entre os componentes estratégicos da organização (*missão, valores, estratégias corporativas, objetivos estratégicos e os resultados, metas e indicadores a eles vinculados*), os fatores críticos de sucesso, os componentes setoriais (*objetivos, resultados, metas e indicadores*) e as iniciativas de melhoria da organização, sob perspectivas distintas: financeira, cliente, processos internos e do conhecimento/ aprendizado.

No momento em que se reestruturou a empresa, a partir de março de 2012, alinharam-se as necessidades dos clientes e as estratégias corporativas aos valores e missão da mesma, aos fatores críticos de sucesso, processos internos e valorização do funcionário, e obtiveram-se as respostas que se queria do mercado, dos colaboradores e no resultado operacional mês a mês.

Quanto ao segundo modelo, o **BSCO pessoal**, são medidas que permitem alinhamento entre necessidades organizacionais e pessoais, propiciando o aperfeiçoamento de competências individuais essenciais ao desempenho organizacional desejado. Obteve-se resultado pessoal dos colaboradores, à medida que os assuntos foram tratados com mais transparência, integrando a equipe a visão, a estratégia de curto, médio e longo prazo da empresa, isto tudo associado a maior autonomia dos colaboradores e participação, com o uso da delegação e *empowerment* e mais a melhoria considerável nos incentivos de venda.

Além de ser um instrumento de gestão e mensuração de desempenho, o BSC é um meio de comunicação eficaz ao criar uma linguagem organizacional comum a liderança e aos empregados, e, também, uma oportunidade de aprendizagem organizacional e que colaborou muito na fase de implantação de novas diretrizes, capacitação e treinamento de pessoal.

Para melhor compreensão da parte de gestão e mensuração, dos **BSCO`s**, Kaplan e Norton¹ dividiram em quatro as estratégias e perspectivas de negócio: **financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento**.

É importante destacar que todas essas variáveis acima foram contempladas no estudo, porém o que mais interessa destacar aqui como objeto de estudo, são: **clientes**, que estão intimamente ligados à área comercial, os **processos internos**, com ênfase também na área comercial, e o **aprendizado e crescimento**, através de treinamentos e capacitação da equipe de vendas.

¹ GESTÃO DE DESEMPENHO. EDITORA FGV. RIO DE JANEIRO. 2009.P04.Ibid.; p. 54

Criaram-se, para cada uma delas, objetivos, indicadores, metas e iniciativas, obtendo a criação de condições que permitem aos gestores o gerenciamento do desempenho humano na direção dos indicadores de desempenho organizacional.

Para Stoffel (2000:11):

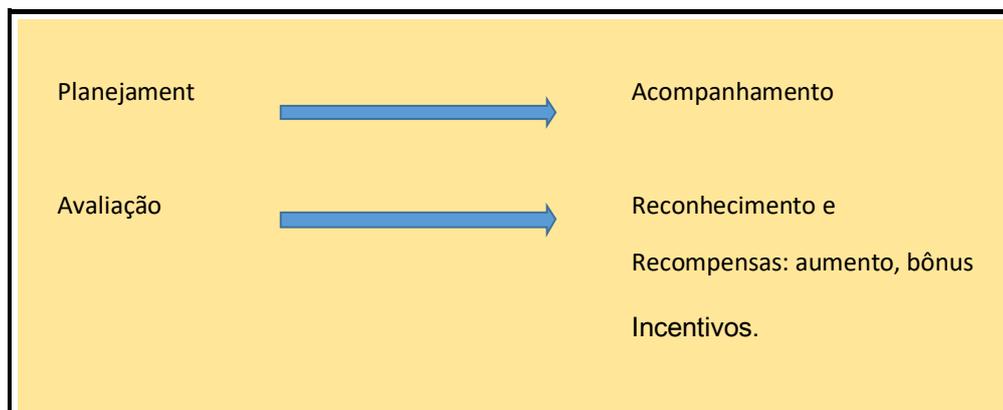
É uma ação que pode ser verificada e mensurada (digitar um texto, assentar tijolos, efetuar uma venda). Para outros, o desempenho individual é afetado pelo desempenho da organização, dos processos e da equipe onde se encontra alocado. Portanto, como em qualquer conceito organizacional, a maioria converge afirmando que o desempenho humano sofre mutações decorrentes dos impactos das transformações sócio econômicas. (GESTÃO DE DESEMPENHO,2009, P.23).

Um sistema de desempenho adequado deve refletir a dinâmica entre as demandas de mercado e os esforços empreendidos pela organização para atender as prioridades estratégicas.

A seguir, pela figura 2, mostra-se como é o fluxo desse sistema:

Quadro mostrando o fluxo do sistema de desempenho

Figura 2



Fonte: MOSCOVICI,1994.

Com base em Kaplan e Norton, criou-se uma avaliação mensal de objetivos, que compreendia tanto o acompanhamento de resultados individuais e de equipe, mas também

o de rotinas de trabalho, se as mesmas eram cumpridas e se estavam em dia, com o volume de trabalho realizado, exemplo: elaboração de pesquisa de mercado junto ao cliente que tinha método de como, quando e até quando entregar.

Outro sistema de avaliação de desempenho que foi introduzido, no que tange a clientes, foi o controle de contatos criados, ou seja, realizados por vendedor com seus clientes, com isso podia-se observar se algum cliente estava sem atendimento.

Ao implementar as estratégias de Kaplan e Norton, alinhou se o plano de incentivos da equipe comercial com os objetivos da empresa e dos colaboradores, o rendimento mensal superou todas as expectativas, trazendo na bagagem um aumento considerável de vendas, refletindo diretamente na motivação, desempenho e resultados.

BSCO – foi a técnica que mais permanece em alta, pois alinhou os objetivos da empresa com os dos funcionários e seus interesses de ganho e deu mais suporte de acompanhamento aos gestores, tendo se uma visão mais detalhada do rendimento mensal total e individual.

A última técnica administrativa empregada foi o método **SCARF**, que das teorias comportamentais, lida com ameaças e recompensas, para entender-se sua aplicação na empresa, segue às definições:

Status – é uma necessidade, a qual, as pessoas, estão biologicamente programadas para se importar com ela, porque ela favorece a sobrevivência. Os seres humanos constantemente avaliam, como os encontros sociais afetam o seu *status*. Ao entender o papel do *status* como preocupação fundamental para os colaboradores, o que ocorre neste caso, na empresa viu-se, como proceder nas avaliações de desempenho, tendo cautela para não afetar o

status do indivíduo, assim como no *feedback*, que também é tido como uma ameaça, procurou-se ter muito cuidado a dar retorno de como foram realizadas tarefas, e rotinas no dia a dia, sempre colocando a impessoalidade, respeito e foco nos objetivos da empresa para com o funcionário.

Além do que foi citado acima, o que ajudou muito também a aumentar o *status* foram os incentivos, dando aos indivíduos seu valor esperado e que era conquistado mês a mês.

Já no quesito *certainty* (traduzindo: segurança) – o aumento da transparência nas ações diárias e na troca de informações feitas pela gerência com os colaboradores, sem dúvida, teve um reflexo imediato na sensação de segurança e também nas direções a tomar e as respostas que poderiam ser dadas pelos colaboradores, em suas rotinas tanto individuais quanto nos trabalhos de equipes. Outro aspecto, a destacar no aumento da segurança, sem dúvida foi a após a mudança, para a sede nova, dando maior agilidade no trabalho e maior conforto.

Autonomia – com o aumento da delegação e *empowerment*, houve sem dúvida o crescimento da autonomia, claro que a liberdade trouxe muitos benefícios tanto para a supervisão quanto para a equipe, muitos citados anteriormente, porém sempre sabendo delimitar essa autonomia, deixando claro o papel de cada um e sem perder o controle.

Relatedness (traduzindo: conexões) – as pessoas precisam se sentir seguras, terem confiança e empatia com os pares no trabalho. Percebendo isso, após a pesquisa-ação, conseguiu-se ver as mais diversas relações de empatia nas equipes, a partir desse ponto e análise, a preocupação do encaixe das pessoas nas equipes, para que uma não se torne ameaça

para outra, mas sim estabeleça uma conexão entre as pessoas do grupo, através de suas habilidades, estilos, formas de trabalho, etc....

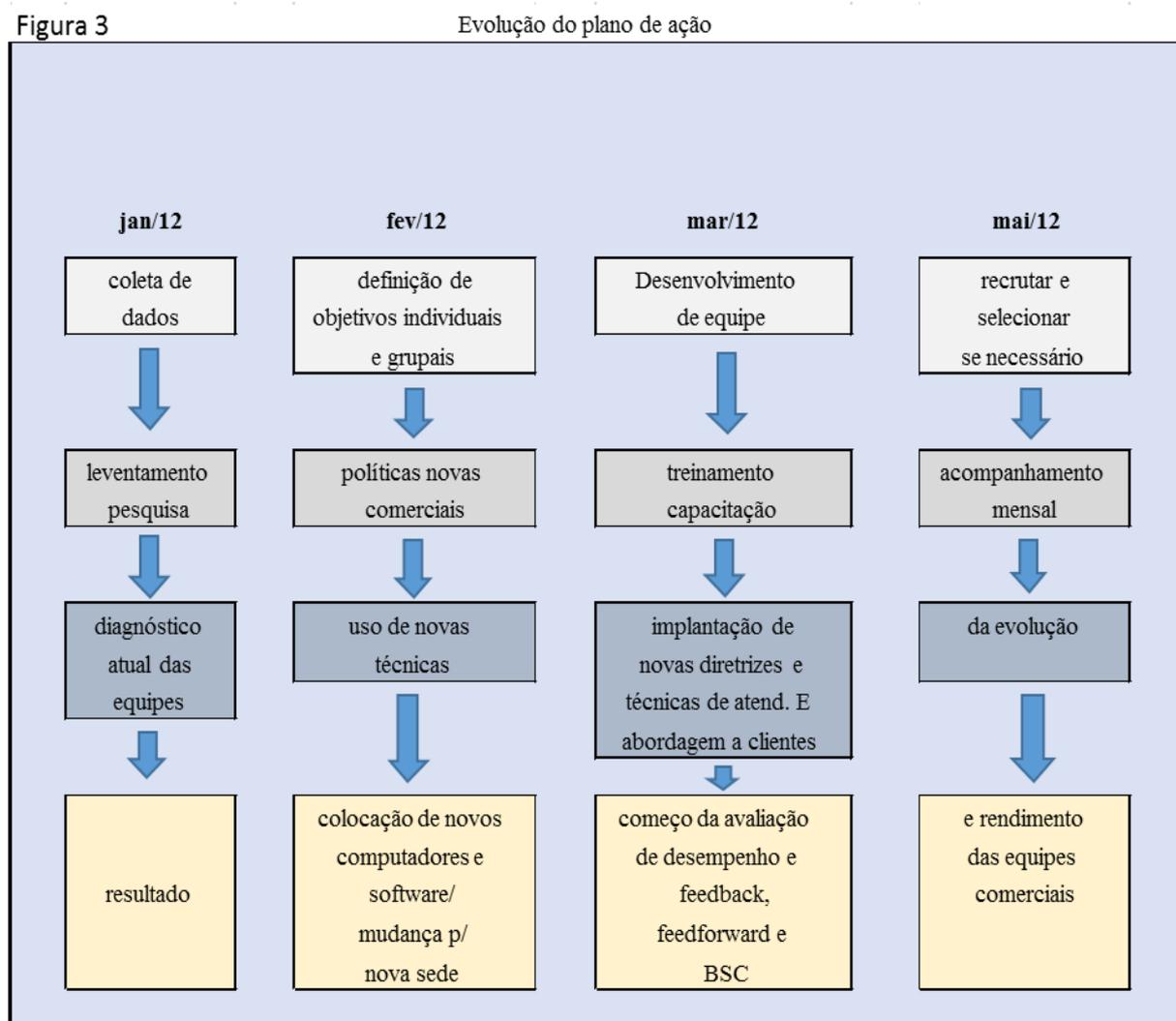
Justiça, com a melhoria salarial, e as demais valorizações aos funcionários, como incentivos, bônus salariais criados posteriormente em 2014, segue se um período de estabilidade, mesmo num momento onde ocorrem mais demissões do que contratações, os atuais vendedores valorizam e sabem da importância de seus cargos.

A partir do momento que, se fez uma pesquisa junto aos vendedores, perguntando o que era justo para eles em valor, em termos de ganhos no mês, nos quesitos de justiça citados acima, abriu-se caminho, por onde e como começar a melhorar isso, e claro houve um esforço da empresa para melhor suprir essas condições sem frustrar o andamento e evolução das mudanças, já conquistadas.

5) O PLANO DE AÇÃO DE DESENVOLVIMENTO.

O plano de ação começou a ser colocado em prática a partir de janeiro de 2012.

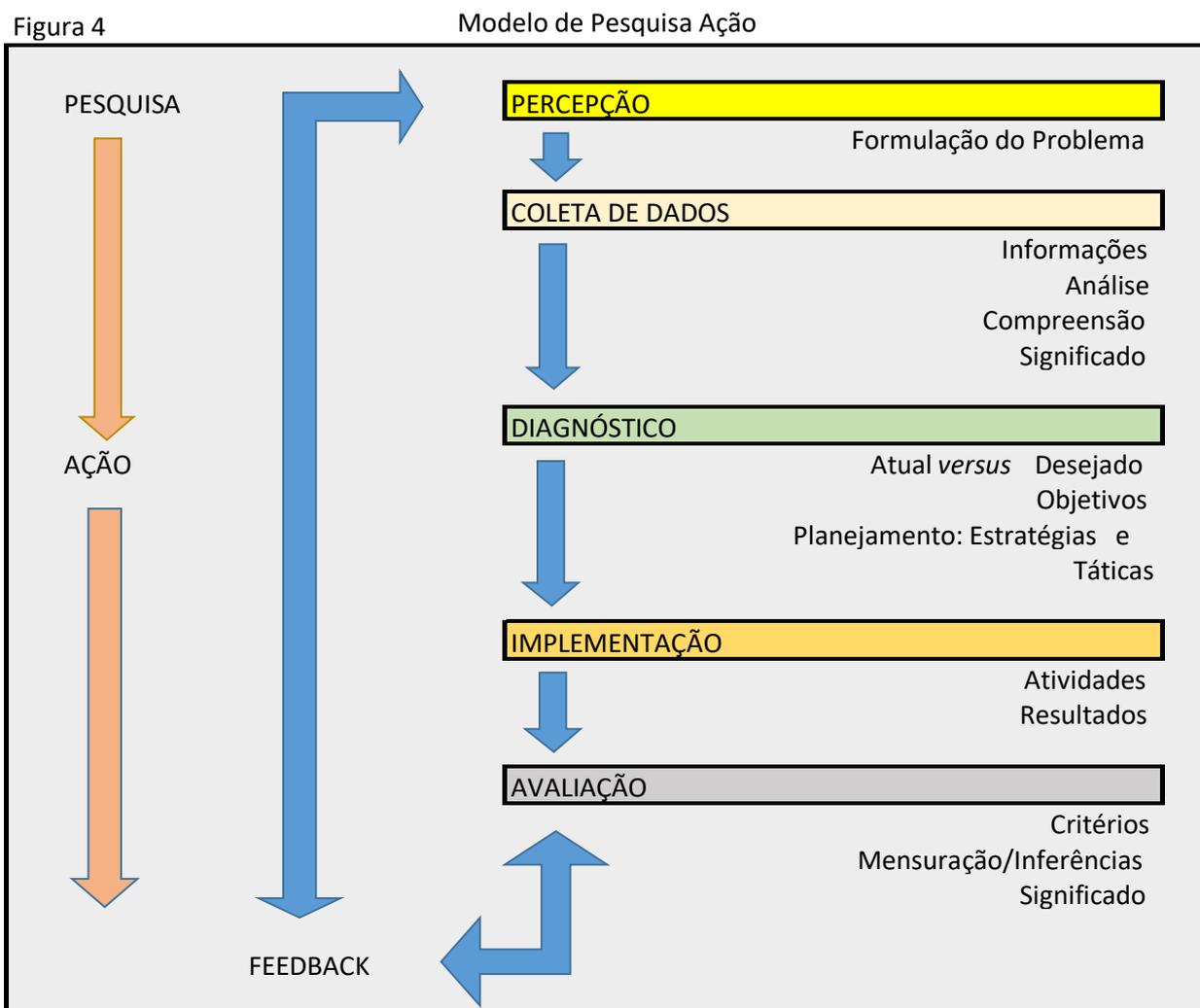
Abaixo na figura 3, segue a evolução do plano de ação e o que foi contemplado:



Fonte: MOSCOVICI,1994.

Em janeiro de 2012, foi feita uma pesquisa-ação², junto aos vendedores, vendo quais são os pontos positivos e negativos que os levavam a trabalhar e render, mais ou menos, e o que é importante, tanto a nível de suporte técnico e administrativo, para que eles (as) se sintam melhores no trabalho e que possam desenvolver melhor suas atividades, com

maior motivação e rendimento. Determinando assim o que impactava em seu trabalho, abaixo segue um modelo da pesquisa ação, demonstrado na figura 4:



Fonte: MOSCOVICI,2012.

Os principais itens reivindicados na pesquisa foram:

- *Estrutura física (instalações, computadores, softwares, etc.),*
- *Evolução nos métodos de trabalho,*
- *Elaboração de incentivos de venda,*
- *Aumento do salário em relação ao piso da categoria,*
- *Na parte administrativa financeira, trabalhar com diversos tipos de prazos para o cliente, formas de entrega e ampliação de rotas.*

Após a pesquisa-ação, sentiu-se a necessidade de atualizar-se administrativamente na parte de estrutura física, na parte financeira, e na parte teórica, envolvendo novas técnicas, suportes de venda e incentivos à equipe.

Após entender aonde precisava-se mexer, reuniu-se com a diretoria, a fim de se estabelecer um cronograma de quando e como se fariam as mudanças.

Ainda em fevereiro de 2012, a primeira inovação ocorreu na **parte física**. Houve a mudança para um a sede maior, conseqüentemente tendo um estoque com mais variedades e volume. E também se atualizaram os *softwares* de toda empresa, junto com os computadores, modernizando e agilizando a informática, dando respostas mais ágeis aos clientes internos e externos, colocação de novas políticas comerciais e técnicas para trabalho em equipe.

Em março daquele mesmo ano, deu-se início ao desenvolvimento das equipes. O primeiro quesito trabalhado foi a CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO.

Instituições interessadas em melhorar o desempenho dos seus grupos devem estar abertas a investir em competências relacionadas as suas equipes. (LIVRO SER MAIS COM EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO,2012, P.46).

Após a pesquisa-ação, verificaram -se as possíveis lacunas a serem trabalhadas, em cada membro das equipes de venda, visando suprir necessidades de aprimoramento pessoal e grupal, que refletissem no desempenho operacional. Para ser ter uma ideia de pontos a corrigir, segue um rol exemplificativo:

- *Dificuldade de lidar com o programa de software da empresa,*
- *Entender a execução das políticas comerciais,*
- *Especificações técnicas de produtos ou serviços,*
- *Como trabalhar em situações específicas na rotina diária,*
- *Treinamentos agendados junto as fábricas fornecedoras, etc....*

O intuito era ter uma equipe mais preparada no atendimento e cercada de informações e procedimentos corretos a fazer.

TÉCNICAS DE ABORDAGEM E ATENDIMENTO AO CLIENTE.

É importante nos dias de hoje saber atender as pessoas internas e externas da empresa, por isso existe o conceito de clientes internos e externos, o foco aqui são efetivamente os externos, já que os internos foram trabalhados na capacitação e treinamento individual das equipes.

Hoje fácil perder clientes, muito, difícil é, reconquistá-los, portanto, cliente bem atendido é aquele que retorna.

Para isso criou-se uma rotina de atendimento que iniciava com a abordagem telefônica e terminava após a entrega de produtos realizada. Os vendedores eram responsáveis pelo pré-venda e pós-venda.

Outro fator importante, e que se trabalhou, foi de os vendedores saberem *quem* são seus clientes, *o que* precisam para realizar suas necessidades e *como* mantê-los. Para isso, criou-se registros de acompanhamento de clientes por cidade, a fim de organizar, manter registros atualizados de compra e de perfil dos clientes, com o objetivo não só de obter os resultados, mas também para enriquecer a carteira de clientes.

Para isso, fez-se, junto a pesquisa-ação, perguntas de o que os clientes mais solicitavam aos vendedores, em suas conversas e contatos comerciais, durante o mês, isto envolvendo qualquer área da empresa. Após esse levantamento, sabia-se exatamente, quais eram, por área de atendimento, bairro, região, aonde se encontravam, os pontos fracos, que necessitavam serem trabalhados para chegarmos ao nível desejado, de atendimento que os clientes solicitavam. Abaixo seguem os exemplos:

- *Maior variedade de estoque*
- *Condições de pagamentos melhoradas,*
- *Com novos prazos de pagamento,*
- *Aperfeiçoamento no quesito entrega,*
- *Ampliação rotas locais e regionais, etc.*

IMPLANTAÇÃO DE NOVAS DIRETRIZES

A implantação de novas diretrizes compunha um leque de mudanças que iam desde a missão da empresa à visão, isto resultou no uso de práticas novas, novas condutas, nova maneira de se enxergar o futuro em cada departamento.

O reflexo disso na área comercial foi nos salários, em março de 2012, reajustaram-se os salários dos vendedores em 20% (vinte por cento) sobre o piso da categoria, ficando condicionado que esse valor acompanharia o índice de inflação.

A transformação foi total, não só a motivação e o desempenho tiveram uma melhora significativa, visto isso na postura das pessoas, na satisfação de vir para trabalho. Isto é claro era a resposta de toda aquela movimentação iniciada em fevereiro do mesmo ano e que daqui para frente só daria frutos.

ACOMPANHAMENTO MENSAL

O processo de desenvolvimento, aprimoramento e aumento da performance de equipes é um processo que precisa ter um acompanhamento mensal, pois sempre se poderá, se fazer ajustes ao longo do caminho, mas isto não quer dizer que não se pode manter o nível elevado e satisfatório de trabalho, basta manter as pessoas certas, nos lugares certos, dando-lhes os suportes necessários e corrigindo eventuais falhas, tanto na parte individual quanto grupal.

6. CONCLUSÕES

A conclusão é que há maneiras de obter mais das pessoas, tanto fisicamente quanto intelectualmente e ter um desempenho operacional acima do esperado.

Entender as pessoas, seus perfis, inquietudes, vícios, suas virtudes, demandas, são fundamentais no desenvolvimento de equipes de venda de vidros automotivos.

Para isso, faça um diagnóstico das equipes, depois trace um plano de ação, de tudo que envolve o trabalho na empresa que influencie indiretamente a equipe e como ajustar e melhorar o próprio trabalho da equipe em si e que reflita na melhora do rendimento.

Feito isso, com o apoio da empresa, siga adiante, mexa aonde tiver, capacite, treine de forma individual e grupal, inove, mude e extraia o máximo deles.

Dê a eles: ferramentas, técnicas administrativas, apoio, autonomia, incentivos que obterá a evolução tanto individual dos vendedores bem como o sucesso de toda a equipe.

Mensure o uso de cada técnica, avalie o desempenho, compare os resultados mensais e faça os ajustes necessários e acompanhamento mensal.

Se possível, como foi feito na empresa “X”, reforme o ambiente de trabalho, dando mais estrutura e conforto, isto também reflete muito no desempenho operacional.

Após todas essas mudanças na forma de trabalhar e lidar com as pessoas, no caso os vendedores, com certeza a resposta e evolução do desempenho operacional será totalmente satisfatório e nas pessoas e nos resultados obtidos.

A proposta deste trabalho, foi contribuir com sugestões de alternativas de melhoria, que na prática, já funcionaram e funcionam até hoje, no desempenho operacional das equipes de vendas da empresa “x” de vidros automotivos.

7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.

No ano de 2014, subiram de cargo dois vendedores, passando a supervisores, nas filiais de São Paulo e Florianópolis, que além de terem a competência, para a função, já eram reflexo da implantação das técnicas de delegação e *empowerment*.

A diretoria resolveu incrementar mais os salários, dando bônus anuais às melhores práticas em todos os setores da empresa.

E naquele mesmo ano, instituiu-se a participação nos lucros da empresa, onde cada funcionário obteve um incremento de ganho, no mês de dezembro

Tornou-se obrigatório ter em todas as lojas o mesmo padrão de local de trabalho, isto referindo-se as instalações, traduzindo-se em mais conforto, segurança e satisfação dos funcionários e, claro, repercutindo na motivação e desempenho.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

RIZZI, Marcia & SITA, Maurício (2012). *Ser mais com equipes de alto desempenho*. São Paulo: Ed. Ser mais, 2012.

VERGARA, Sylvia C. (1999) *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

MOSCOVICI, Fela. *Equipes Dão Certo*. Rio de Janeiro: Ed. José Olympio, 1994.

MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal: Treinamento em Grupo*, Rio de Janeiro. Ed. José Olympio, 2012.

DE SOUZA, Vera Lúcia. MATTOS, Irene Badaró. SARDINHA, Regina Lúcia Lemos Leite. ALVES, Rodolfo Carlos Souza. *Gestão de Desempenho*, Rio de Janeiro: Ed. FGV.2009

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 6^o ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

VROOM, Victor, H., *Gestão de Pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KNAPIK, J. *Gestão de Pessoas e Talentos*. Curitiba: Ed. IBPEX,2008.

COVEY, Stephen R. *O 8^o hábito da eficácia a grandeza*. São Paulo: Ed. Elsevier, 2005.

ANEXOS

ANEXO A - FORÇAS E FRAQUEZAS

Análise do processo da equipe

Este é um instrumento que permite acessar e monitorizar de maneira simples, direta e aberta o processo de funcionamento da equipe. Pode ser usado como um recurso de diagnóstico e planejamento de mudança, consoante o modelo **pesquisa-ação**.

DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE

1. Trabalhando individualmente, os participantes respondem ao seguinte questionário:
 - O que impede ou dificulta esta equipe de funcionar como deveria/poderia funcionar?
 - Quais as facilidades desta equipe para trabalho conjunto?
 - Que aspectos você aprecia nesta equipe e que gostaria que continuasse assim?
 - Que recursos existentes na equipe ainda não foram descobertos e/ou utilizados para que o trabalho rendesse mais, com mais satisfação?
 - Que mudanças você sugeriria para ajudar a equipe e a você mesmo a funcionarem melhor?
2. As respostas são escritas em folhas murais.
3. Em plenário é feito o exame, incluindo comentários das respostas, para alcançar seu significado.

4. É feita, por consenso, uma caracterização da equipe, assim como a tomada de decisão quanto as mudanças requeridas.
5. A atividade pode ser repetida avaliando-se os progressos e as frustrações observadas. Novas providências são, então, aventadas.

ANEXO B - COMO TRABALHAMOS JUNTOS

(Diagnóstico situacional)

Este instrumento possibilita examinar, através das respostas e da discussão aberta, alguns itens importantes para a vida da equipe como:

- Motivação.
- “Clima” grupal.
- Comunicação / *feedback* / *feedforward*.
- Processo decisório.
- Poder.
- Abordagem de conflitos.
- Resolução de problemas.
- Criatividade.
- Assunção de riscos.
- Produtividade.
- Sentimentos subjacentes.
- Ideal versus real.
- Descrição da atividade

1. Trabalhando individualmente cada participante responde ao questionário indicado.
2. A equipe reunida troca informações sobre as percepções individuais, coincidências e divergências.
3. A seguir, a equipe escolhe – por consenso – os três itens prioritários que merecem atenção imediata.

ANEXO C - REUNIÃO DE FEEDBACK DE ENTREVISTAS

Essa reunião tem como objetivos o diagnóstico da situação atual (percebida) e a decisão, por consenso, quanto aos problemas prioritários. Os membros da equipe assumem o compromisso de implementar a decisão em atividades subsequentes para a resolução de problemas.

DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE

1. Antes da reunião, o supervisor organiza os conteúdos obtidos nas entrevistas, incluindo percepções, opiniões, interpretações e sentimentos.
2. Os dados são apresentados ao grupo para exame, discussão e interpretação em conjunto. Pretende-se alcançar um significado compartilhado pelo grupo como um todo dinâmico e não um somatório de insumos individuais.

A questão crítica é: “O que significam esses dados na nossa situação”?

3. Dando início ao processo decisório, são identificados os problemas principais e estabelecida a ordem de prioridade desses problemas, por consenso.
4. Na sequência, a equipe trabalha em torno de três questões básicas:

O que pode ser feito a respeito dos problemas levantados (soluções lógicas, técnicas, objetivas).

O que se deseja fazer a respeito (soluções desejadas, aceitáveis, viáveis, exequíveis).

O que será feito (decisão, as soluções a serem implementadas, negociação).

ANEXO D - EXEMPLO DE ENCONTROS PARA O DESENVOLVIMENTO INTERPESSOAL E DE EQUIPES

ENCONTROS DE DESENVOLVIMENTO

Figura 5 INTERPESSOAL E DE EQUIPES

ENCONTRO	FOCO
Convivência com o grupo	Processos interpessoais
Trabalho em grupo	Comunicação e participação
Trabalho em equipe	Decisão e relacionamentos
Desenvolvimento de equipe	Concordâncias e conflitos
Fortalecimento de equipe	Administração de conflitos
Integração de equipe	Produtividade e amor

Fonte: MOSCOVICI, 1994.

ANEXO E - EXEMPLO DE FASES DE UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

FASES DE UM PROGRAMA DE
DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE

Figura 6

FASE	OBJETIVOS
1. Preliminar	Sensibilização/motivação Coleta de dados
2. Introdutória	Pré Diagnóstico EVENTO INICIAL
3. Desenvolvimento de habilidades interpessoais e de tarefa	Análise de Funcionamento do grupo Conscientização/Diagnóstico Laboratório interpessoal Análise de processo Diagnóstico Comunicação efetiva, dar e receber <i>feedback</i> Resolução de problemas Planejamento e implementação de mudanças individuais, intragrupais e intergrupais
4. Consolidação e acompanhamento	Prática de habilidades, experimentação Aperfeiçoamento e inovação Avaliação e reformulação (ciclos pesquisa-ação)

Fonte : MOSCOVICI, 1994.

DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

Um programa extensivo desenvolvimento de equipe compõe-se de duas modalidades de atividades (principalmente de sessões) que objetivam desenvolver dois tipos de habilidades intercaladamente: **habilidades diagnósticas** e **habilidades interpessoais**. Essas habilidades formam ciclos integrados de análise de funcionamento e de correção ou melhoria desse funcionamento.

As habilidades interpessoais serão facilitadoras de processos grupais básicos tais como: comunicação, liderança, processo decisório, negociação, administração de conflitos, análise de processo, etc. de outra forma, facilitarão o estabelecimento de objetivos e metas grupais, diagnóstico e resolução de problemas, planejamento e implementação de mudanças intragrupais e intergrupais.

Ao longo do programa, o grupo descobrirá, novas lacunas ou carências não identificadas anteriormente no diagnóstico e passa a desejar conhecimentos e habilidades nessa área específica. Isto pode significar que a habilidade diagnóstica do grupo está ficando aprimorada, bem como as habilidades de observação, autoanálise e autoconhecimento, tanto no nível individual quanto grupal. Em função disto serão feitas inserções de conteúdo específicos, visando o preenchimento dessas carências.

Depois de todo esse processo vem a fase de consolidação e acompanhamento, o processo não se esgota. As habilidades interpessoais aprimoradas

capacitarão cada pessoa a adaptar-se a qualquer grupo. A equipe como um todo, potencializa as habilidades de seus membros para um efeito sinérgico.

A equipe desenvolvida caracteriza-se pela consolidação das habilidades interpessoais e de tarefa, constantemente praticadas no dia-a-dia, em busca de integração interna e do aperfeiçoamento criativo das modalidades de interação e de trabalho.

A avaliação periódica dos resultados atingidos é complementada pela avaliação da dinâmica intragrupal: não só o que foi alcançado, mas também, e principalmente, *como* foi alcançado. Esse processo de feedback permite revisão e reformulação sistemática nos procedimentos interpessoais do grupo.

A avaliação e reformulação periódicas marcam o final de um ciclo e o começo de outro ciclo do modelo *pesquisa-ação*. A sequência de ciclos reproduz a flexibilidade e o dinamismo dos processos interpessoais e de grupo.

QUADRO DE COMO AVALIAR
DESENVOLVIMENTO INTERPESSOAL

Figura 7

ATIVIDADES DE	
DIAGNOSE	DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES
Análise do Funcionamento	Melhoria do Funcionamento
Coleta de Dados	Observação
Observar	Focalizar
Perguntar	
Registrar	
Diagnóstico	Comunicação
Examinar/Organizar	Expressar Saber ouvir
Reconhecer/Descobrir	Dar e receber feedback Ser espontâneo
Analisar/Comparar	Resolução de problemas Analisar campo de forças
Trocar informações: Percepções, ideias, Opiniões, sentimentos	Participação em grupo Facilitar consenso Administrar conflitos Usar intuição
Interpretar/avaliar "Atual versus Desejado"	Dar ajuda/Empatizar Lidar com sentimentos

Conteúdo

Processo

Fonte: MOSCOVICI,1994.