

Flávia Thais de Souza Vieira

Gustavo M. Bulegon

Helen Munique B. da Silva

AÇÕES QUE AUXILIAM NA TRANSFORMAÇÃO DE UMA EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE

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

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Londrina - PR

2019

Aos nossos familiares.

Agradecimentos

Aos nossos professores que tanto nos ensinaram nesses 18 meses, aos funcionários do ISAE Londrina e aos nossos colegas de turma que se transformaram em nossa família todos os finais de semana de aula.

RESUMO

Com a elevada disputa entre as empresas, introdução de tecnologias de ponta, velocidade e assertividade exigidas pelo mercado, o grande diferencial das companhias virá da qualidade dos resultados apresentados pelas suas equipes. Este trabalho tem por objetivo geral criar ações para transformar uma equipe de média gerência em uma equipe de alta performance na empresa Z. A empresa Z em questão é de processo fabril de alta velocidade, com planta automatizada. A estrutura hierárquica conta com 10 supervisores por turno de trabalho e estes com equipes de diferentes tamanhos. São esses 10 supervisores que formam a equipe de média gerência da empresa Z, citada no presente trabalho. O plano de ação proposto para transformação de uma equipe de alta performance nesse caso, foi baseado no método 5W2H com atividades que as seguintes propostas: Melhora no relacionamento interpessoal dos membros, Melhoria na comunicação entre os membros da equipe. Cronograma de Job Rotation, Melhoria na empatia entre o coordenador e sua equipe, Melhoria na interação entre departamentos. A partir de todo o embasamento conceitual e o entendimento de como o tipo de atuação de um líder pode influenciar na formação de equipes e conseqüentemente em sua alta performance, é necessário que algumas ações sejam implantadas para que as limitações presentes sejam sanadas podendo assim desenvolver novos comportamentos e habilidades com os membros da equipe com o objetivo de trabalharem em alta performance.

Palavras Chave: Equipe. Alta performance. Gestão. Plano de ação.

ABSTRACT

With the elevated competition between companies, high-end technologies introduction, the speed and the assertiveness demanded by the market, companies great differential will come from the quality of the results presented by their teams. This study aims to create actions to transform a middle management team into a high performance team at Company Z. This company is a high speed manufacturing process factory with an automated plant. Hierarchy is composed of 10 supervisors per working shift with teams of different sizes. Middle management team of Company Z is formed by these 10 supervisors. The action plan proposed to achieve high performance in this case was based on the 5W2H method with the proposition of the following activities: better interpersonal relationship between team members, better communication between team members, job rotation schedule, increased empathy levels between a supervisor and its team, better department interactions. Based on the concepts and on the understanding of how a leader can influence team formation and, consequently, its high performance, the implementation of some actions is necessary so the actual limitations are solved, and the development of team members new behaviors and skills can occur aiming the high performance work.

Key-words: Team. High performance. Management. Action plan.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO DO GRUPO EM MORAL E PRODUTIVIDADE EM CADA FASE.....	4
FIGURA 2 - FASES DE EQUIPES E POSTURA DO LÍDER EM CADA FASE.....	6
FIGURA 3 - RELAÇÃO CRIATIVA ENTRE VÍNCULO E PROPÓSITO.....	9
FIGURA 4 - ESTRUTURA HIERÁRQUICA EMPRESA Z.....	12

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO
2. CARACTERÍSTICAS DE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE
3. ESPECIFICIDADES DE GESTÃO DE UMA EQUIPE DE MÉDIA GERENCIA DA EMPRESA
4. PLANO DE AÇÃO QUE LEVE À ALTA PERFORMANCE
5. CONCLUSÕES
6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS
8. APÊNDICE: AÇÕES PARA EQUIPE EVOLUIR SEU RESULTADO PARA ALTO DESEMPENHO.

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

Com a elevada disputa entre as empresas, introdução de tecnologias de ponta, velocidade e assertividade exigidas pelo mercado, o grande diferencial das companhias virá da qualidade dos resultados apresentados pelas suas equipes. Para obter os melhores indicadores não é aceitável que os números atingidos estejam dentro da média, mas sim produzir resultados excelentes e competitivos, exigindo que a equipe apresente desempenho de alta performance (FINAMOR, 2015).

Sabendo do desafio exposto acima, a resposta que se precisa encontrar é como transformar uma equipe de média gerência em equipe de alta performance?

Necessita-se então, compreender as características das equipes de alta performance, apresentando técnicas de gestão para desenvolvimento de equipes que não conseguem sair dos resultados comuns e evoluir para indicadores de alta performance.

Este trabalho tem por objetivo geral criar ações para transformar uma equipe de média gerência em uma equipe de alta performance na empresa Z. E como objetivos específicos:

- Apresentar características de equipes de alta performance;
- Descrever as especificidades de gestão de uma equipe de média gerência da empresa Z;
- Elaborar um plano de ação que leve à alta performance.

No desenvolvimento do trabalho não será explanado sobre tecnologias, posição geográfica e ramo de atuação da empresa, o foco é a forma de gestão, comportamentos e relacionamentos da liderança e componentes da equipe.

A definição por abordar comportamentos, relacionamentos e formas de liderança é devido a isto poder ser aplicado na grande maioria das empresas, pois exceto aonde não há liberdade para o trabalho em equipe ou não há presença de equipes, todos os outros ambientes com equipes de média gerência poderão utilizar os conhecimentos expostos neste trabalho.

Os conceitos utilizados foram retirados de livros, artigos, aulas do MBA de Desenvolvimento Humano de Gestores e adaptados conforme a necessidade do contexto em que a equipe se encontra. Foram observados comportamentos apresentados por uma determinada equipe, realizado diagnóstico da forma que ela se comporta atualmente e então sugeridas ações baseadas nos comportamentos de equipes de alta performance.

CAPÍTULO 2: CARACTERÍSTICAS DE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

Além do desafio do relacionamento interpessoal e intragrupal, manter a constância no trabalho que está sendo realizado também é um grande desafio. Um dos pontos-chaves de uma equipe de alta performance é ser excelente no que faz dia após dia, com uma boa comunicação contínua e feedbacks sempre que possível e necessário.

Grupo e equipe, como diferenciar

As pessoas trabalham hoje, muitas vezes, sem saber se estão trabalhando em um grupo ou em uma equipe. Segundo Katzenbach e Smith (2001), grupo seria um aglomerado de pessoas trabalhando sem interdependência, sem objetivos em comum e sem uma liderança. Já equipe é um grupo de pessoas com aptidões complementares, comprometidas com o objetivo comum, que realizam trabalhos interdependentes e são coletivamente responsáveis pelos resultados.

Para um novo projeto, por exemplo, são recrutadas pessoas para a realização do mesmo. Geralmente, onde começam apenas como grupo e no final estão trabalhando como uma equipe. Muitas vezes, no decorrer da execução do projeto, esta equipe vai se transformando em equipe de alta performance para que o projeto tenha sucesso.

Segundo Blanchard, Carew e Parisi-Carew (2017), grupos para se tornarem equipes de alta performance, passam por fases: orientação, insatisfação, resolução e produção. O modelo de liderança situacional deve ser utilizado neste caso.

Na fase de orientação o grupo depende de uma autoridade e hierarquia. Na fase de insatisfação os liderados sentem-se incompetentes e confusos. Já na fase de resolução os liderados praticam maior abertura e mais feedbacks e na fase de produção os liderados trabalham como equipe e tem alto nível de desempenho.

Na figura 1 é possível perceber como variam produtividade e moral em cada fase do grupo.

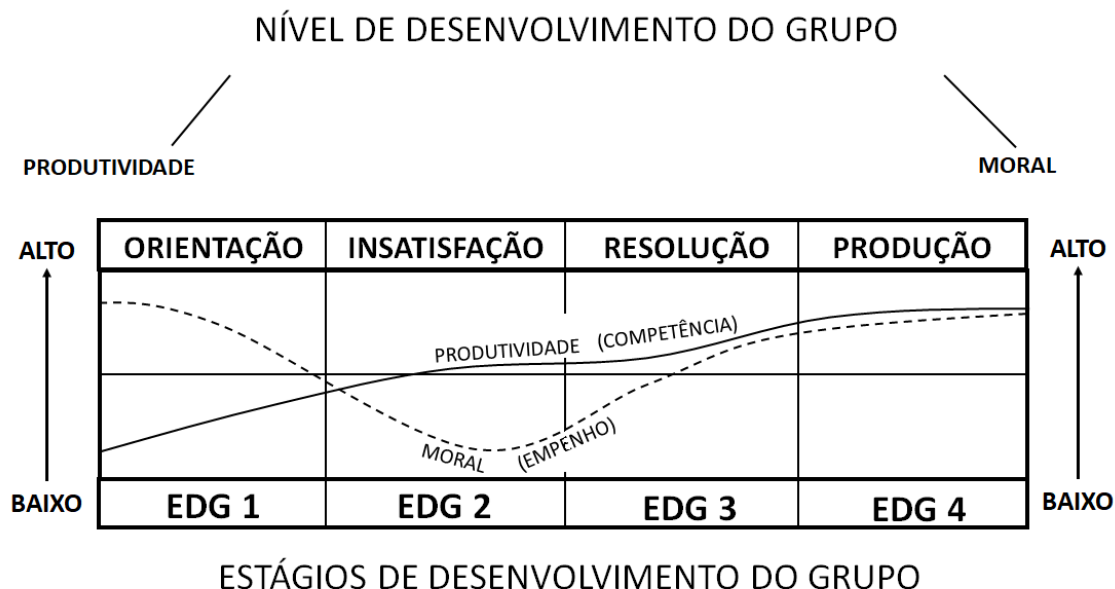


Figura 1: Nível de desenvolvimento do grupo em moral e produtividade em cada fase.

Fonte: Adaptado de Blanchard, Carew e Parisi-Carew, 2017, p. 111

A formação de equipes, portanto, não é um evento, mas uma tarefa contínua, que é responsabilidade dos membros da equipe, junto com o líder, manter e gerenciar.

Uma equipe em sinergia obtém melhores resultados, maior comprometimento, desenvolvem melhor sua criatividade e habilidades, resolvem problemas mais complexos com tomadas de decisões mais rápidas do que indivíduos que trabalham sozinhos.

Para começar uma nova tarefa ou um novo projeto em formato de equipe, todos devem saber qual a missão da equipe (porquê a equipe existe), quais os objetivos da equipe (o que a equipe espera conseguir) e quais são as regras (como a equipe será administrada e como os objetivos serão alcançados e o progresso medido) (BEJARANO, PILATTI e LIMA, 2005). Motivos como: falta de convicção, risco e desconforto pessoal, valores individuais e ética de trabalho enfraquecida levam as pessoas a resistirem a

trabalhar em equipe segundo Katzenbach e Smith (2001). E uma comunicação transparente com os membros da equipe deve sempre existir.

Liderança situacional e desenvolvimentos de equipes para alta performance

Para desenvolver equipes um líder não deve ter apenas um estilo único de liderança, mas sim vários estilos, para se adequar a diversas situações, contextos e tipos de liderados. “O gerente bem-sucedido deve ser um bom diagnosticador e saber valorizar o espírito de observação. O líder deve ter a flexibilidade pessoal e a gama de habilidades necessárias para variar seu comportamento” (HERSEY E BLANCHARD, 1986)

Segundo os autores Hersey e Blanchard (1986) existem quatro estágios distintos de maturidade em uma organização, baseados em aspectos como: o quanto o líder se preocupa em orientar e direcionar as tarefas de seus liderados, o quanto o líder apoia de forma sócio emocional e como ele se relaciona com a equipe e quais os níveis de desenvolvimento dos liderados, levando em conta a motivação e a habilidade de conhecimento deles.

Todos estes aspectos influenciam diretamente no estilo de agir do líder para alcançar sucesso e desenvolver equipes para uma alta performance. Na figura 2 é possível visualizar as 4 fases da equipe e o estilo que cada líder deve adotar em cada situação, conforme descrito abaixo.

Estilo 1- Direção: situação em que os liderados não conhecem a tarefa, não tem capacidade e nem vontade de assumir responsabilidades ou muitas vezes não se sentem confiantes. E para que as tarefas sejam executadas o líder deve delegar e acompanhar de perto a execução. Este estilo implica num comportamento de tarefa do tipo diretivo “diga o que deve ser feito”.

Estilo 2- Treinamento: situação em que os liderados não têm capacidade mas sentem disposição para assumir responsabilidades. Têm confiança em si, mas ainda não possuem as habilidades necessárias. O líder deve direcionar o trabalho, apoiar e incentivar para que alcancem a autoconfiança e motivação necessária para agir. Este estilo envolve comportamento de alta tarefa e alto relacionamento.

Estilo 3- Apoio: situação em que os liderados têm capacidade, mas não estão dispostos. A falta de disposição muitas vezes é consequência da falta de confiança em si mesmo ou insegurança. O líder deve desenvolver uma escuta ativa e ter uma comunicação no sentido de apoiar os liderados. Deve ser um estilo participativo, de apoio não diretivo. O liderado deve fazer parte das tomadas de decisões e o líder deve ser o facilitador das tarefas e da comunicação.

Estilo 4- Delegação: situação em que os liderados têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades. Embora possa ainda ser o líder que identifique o problema, os liderados têm autonomia e a confiança do líder para criar as melhores soluções e executá-las, independentemente de seu acompanhamento. Neste nível o líder não precisa apoiar e direcionar efetivamente o trabalho que está sendo realizado.

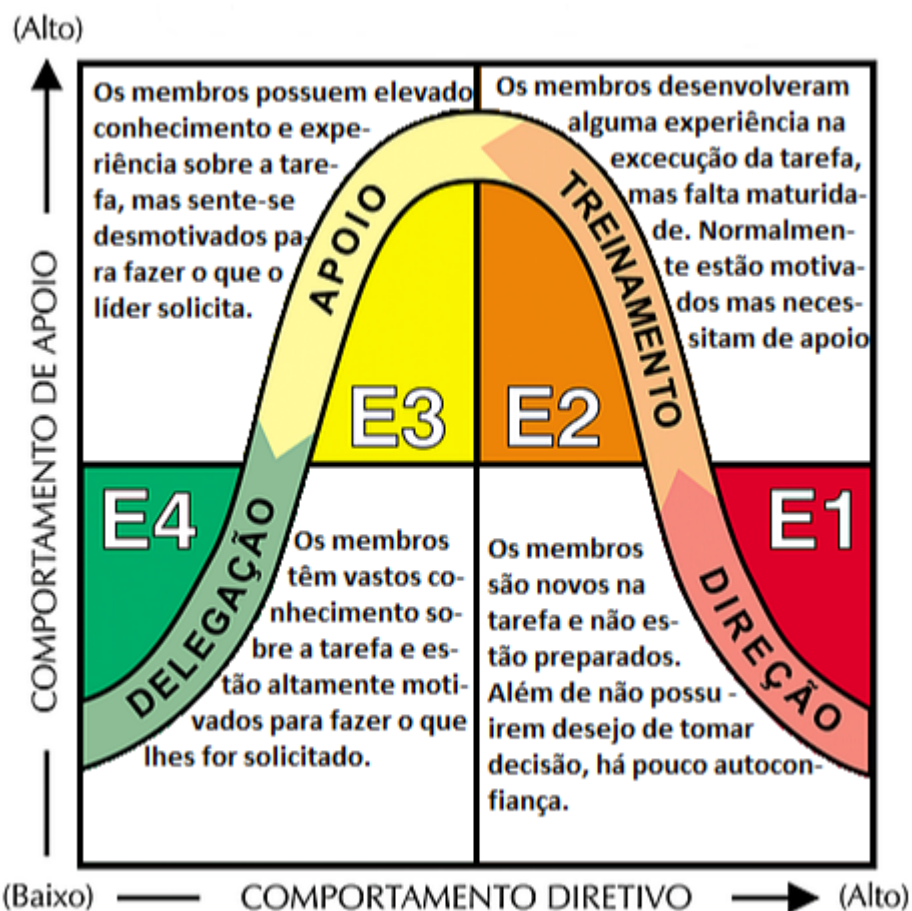


Figura 2: Fases de equipes e postura do líder e cada fase.

Fonte: Adaptado de Blanchard, Carew e Parisi-Carew, 2017, p. 74

Para que a equipe se transforme em uma equipe de alta performance, deve-se sempre adequar o estilo de liderança ao estágio de desenvolvimento que a equipe se encontra.

Equipes de alta performance: definição e características

Segundo Bejarano, Pilatti e Lima (2005) antes que um grupo de pessoas torne-se uma equipe de alta performance, é necessário que este grupo torne-se uma equipe. E a mesma possuem algumas características como: propósito, empoderamento/empowerment, relacionamentos e comunicação, flexibilidade, ótimo desempenho, reconhecimento e apreço e moral.

Estas características devem ser avaliadas para que o gestor possa analisar como esta equipe se encontra e quais ações deve tomar para transformá-la em equipe de alta performance. (BLANCHARD, CAREW e PARISI-CAREW, 2017)

Para estes autores, os membros podem descrever um propósito comum com que estão comprometidos. Os objetivos são claros, desafiadores e relevantes para o propósito. As estratégias e as atribuições individuais para atingir estes objetivos também são claras a todos os membros da equipe.

Os membros dessa equipe têm uma sensação pessoal e coletiva de poder, inclusive no que concerne a tomada de decisões. Todos têm acesso a conhecimentos, informações e recursos necessários. As políticas e os métodos apoiam os objetivos do grupo. O respeito mútuo e o desejo de ajuda recíproca são evidentes, trazendo um sentimento de empoderamento a todos.

O relacionamento e a comunicação manifestam-se de maneira aberta e honesta, existindo compreensão e aceitação de todos. A escuta é ativa onde as diferenças de opiniões e pontos de vistas são valorizadas.

Funções e papéis diferentes são desempenhadas conforme a equipe necessita, tornando-os mais flexíveis, compartilhando a responsabilidade pela liderança e desenvolvimento do grupo. Os membros adaptam-se a mudança nas exigências e as diferentes ideias e enfoques são explorados.

O rendimento é alto, a qualidade é excelente, a tomada de decisões é eficaz e o processo de solução de problemas é transparente gerando um ótimo desempenho.

Contribuições individuais são reconhecidas e apreciadas pelo líder e por outros membros e a realização do grupo também são reconhecidas pelos membros, todos se sentindo respeitados e as contribuições do grupo são valorizadas e reconhecidas pela empresa.

Os indivíduos sentem-se bem por participarem do grupo, confiantes e motivados. A uma sensação de orgulho e satisfação em relação ao trabalho é presente e existe forte sentido e espírito de equipe.

Canizares e Lima (2018) definem equipes de alto desempenho/ performance como aquelas onde as habilidades, competências e atitudes de seus membros, permitem que as metas sejam atingidas ou até mesmo superadas. Em equipes de alta performance, os membros trabalham em clima de incentivo e confiança pois se comunicam de forma assertiva, solucionam os problemas e conseguem administrar os possíveis conflitos que possam existir. Além disso, os membros têm a capacidade de mudar quando necessário para melhorar o desempenho da equipe, pois conhecem suas forças e fraquezas.

Segundo os autores Bellman e Ryan (2011), a transparência e maturidade dos componentes da equipe é fundamental para a criação do vínculo entre os membros. Um time que entrega resultados surpreendentes é aquele onde todos tem liberdade e confiança para falar sua opinião referente ao comportamento e sugestão do colega, os argumentos não causam ofensas pessoais, tudo que é discutido são ideias, opções que podem ou não ser útil ao trabalho. Ainda, o vínculo é o responsável por manter a equipe forte, resistente, pois quando alguém estiver passando por dificuldades, o restante da equipe será a referência, segurança e inspiração que esta pessoa precisa para voltar a desempenhar em alto nível.

A comunicação em equipe de alta performance é efetiva, as mensagens são transmitidas e compreendidas, não há falha por mal-entendido. Isto é proveniente do vínculo entre os membros, proporcionando o conhecimento sobre o outro, a capacidade de argumentação clara, e fundamentalmente a escuta, análise crítica e atenção ao que está sendo falado.

Tendo um propósito claro, unido ao vínculo entre os membros, pode ser gratificante além de uma experiência individual. Agrupamentos criam uma possibilidade de construir algo maior do que se pode imaginar. Com mais ideias, mais motivação, mais apoio, quem sabe o que são capazes de fazer? Talvez, descobrir um novo lugar para nós mesmos no mundo. Talvez, criar e sustentar um esforço de anos que fará uma diferença enorme na organização. Talvez, conduzir uma mágica experiência de grupo do tipo que gostariam de repetir sempre. Esses “talvez” estão entre as razões que fazem as pessoas escolherem criar vínculos unidas por um propósito na dinâmica criativa ilustrada figura 3. (BELLMAN E RYAN, 2011).

Vínculo: senso comum de identidade e integração	Dinâmica Criativa	Propósito: A razão pela qual se está junto como equipe
Saber que se é	↔	Influenciar uns aos outros
Criar um espaço seguro para cada membro	↔	Caminhar na mesma direção
Cada membro faz sua parte	↔	Contar uns com os outros

Figura 3: Relação criativa entre Vínculo e Propósito,

Fonte: Adaptado de Bellman e Ryan, 2011

Só conseguirá pertencer ou permanecer em uma equipe de alta performance profissionais que não aceitam resultados comuns. A obstinação, o desejo e a satisfação por alcançar resultados ainda não atingidos são características marcantes para quem compõe esse time.

A insaciável busca por resultados ainda não atingidos é algo coletivo, sempre respeitando os valores e espaço de todos participantes da equipe. Disputas e ganhos individuais não fazem parte do ambiente de equipes de alta performance, pois o egocentrismo e valorização do “eu” ao invés do “nós” é um veneno contra o alto desempenho.

Em equipes de alta performance, cada membro funciona como um motivador para o desempenho dos outros membros. Estímulos como

sentimento de competência e valorização, gerados entre os membros são como uma injeção de entusiasmo e energia para obter resultados extraordinários (FINAMOR et al., 2005)

Empowerment e alta performance

Ser corresponsável é uma das características principais para indivíduos que estão inseridos em uma equipe de alta performance, e esta característica é desenvolvida quando líder transmite o empoderamento/ *empowerment* para esses indivíduos. Em todo grupo, existe um manancial de criatividade e talento, e a tarefa do líder é ajudar todos os membros desta equipe a desenvolverem suas habilidades e conhecimentos para dirigirem a si mesmos e também proporcionar um ambiente onde eles assumam a responsabilidade, os riscos, sintam vontade de crescer e usar sua criatividade.

Por definição, *empowerment* significa dar autoridade e motivar membros a agir e tomar decisões, levando assim todos a trabalhar em alta performance.

Para implementar o *empowerment* segundo Blanchard, Carlos e Randolph (2006) existem “três chaves” que devem ser realizadas:

A) Primeira chave: Partilhar informações com todos

O líder deve partilhar com seus colaboradores todas as informações que tem sobre o negócio. Tendo esta atitude a equipe se sente valorizada e passa a confiar mais em seu líder e também quanto mais informações eles tiverem, mais fácil para eles participarem dando ideias e ajudando a solucionar problemas podendo agir com responsabilidade.

Colaboradores sem informações necessárias não conseguem tomar decisões, por isso a troca de informações dá ao processo de *empowerment* um impulso essencial para uma jornada bem sucedida.

B) Segunda chave: Criar autonomia estabelecendo limites

Autonomia é muito importante no *empowerment*, porém deve haver limites. Os procedimentos, as regras, políticas e relações administrativas visam informá-los sobre o que não podem fazer, ou como devem realizar uma tarefa. No *empowerment*, a estrutura visa informar os membros da equipe sobre até onde podem agir com autonomia.

C) Terceira chave: As equipes se tornam a hierarquia

A terceira chave que deve operar em harmonia com as outras duas, é substituir gradualmente as antigas finalidades e funções da hierarquia por equipes autogeridas. Dar ideias quando uma equipe está em sinergia é excelente, mas quando lhes são delegados poderes, as equipes autogeridas são muito diferentes das equipes participativas ou de equipes semiautônomas. Tornam-se responsáveis pelos resultados e não somente dão ideias, colocando em prática as decisões que são tomadas.

Equipes autogeridas devem ser desenvolvidas ao longo do tempo, e os líderes precisam aprender a trabalhar com essas equipes de alta performance.

CAPÍTULO 3: ESPECIFICIDADES DE GESTÃO DE UMA EQUIPE DE MÉDIA GERENCIA DA EMPRESA Z

A empresa Z em questão é de processo fabril de alta velocidade, com planta automatizada. A estrutura hierárquica (figura 3) conta com 10 supervisores por turno de trabalho e estes com equipes de diferentes tamanhos, variando entre 25 e 200 colaboradores por equipe. São esses 10 supervisores que formam a equipe de média gerência da empresa Z, citada no presente trabalho.

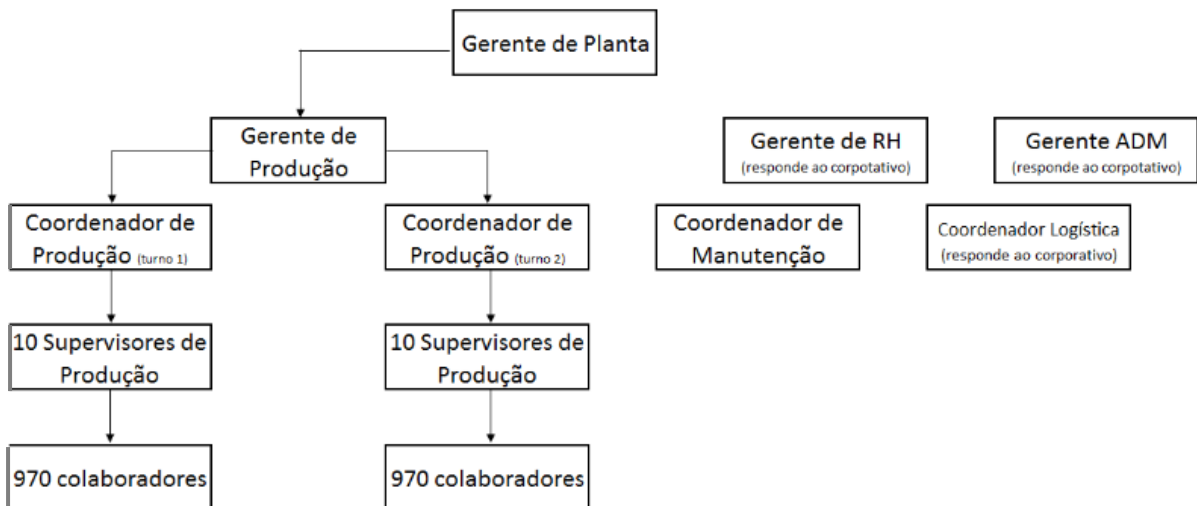


Figura 4 – Estrutura hierárquica empresa Z

A equipe de Supervisores de Produção é composta por colaboradores com faixa etária variando entre 29 e 50 anos, todos com ensino superior e tempo de trabalho na empresa variando entre 2 a 20 anos.

Clima organizacional atual da equipe de supervisores:

- Baixa empatia,
- Problemas na comunicação,
- Pouca visão sistêmica,
- Falta de engajamento,
- Baixa motivação,
- Visão departamental,

- Resistência às mudanças corporativas,
- Equipe dividida em grupos.

Todos os membros da equipe possuem bom conhecimento dos processos da empresa. A grande dificuldade está em quebrar as barreiras de resistência à nova forma de trabalho, imposta pelo novo gerente geral da planta.

Esta nova forma de trabalho é devida a aquisição da unidade, antigamente de gestão familiar, por uma multinacional de nacionalidade brasileira. Sendo esta uma das principais companhias do ramo, com processos e organogramas organizacionais também em desenvolvimento devido a rápida expansão. Este crescimento foi rápido e de forma inorgânica, onde diversas unidades com culturas e metodologias específicas foram adquiridas e adicionadas as unidades já existentes. Desta forma, afim de gerar um modelo único de gestão, a companhia desenvolveu métodos e processos iguais para todas as unidades, causando assim grandes mudanças, principalmente nas unidades que possuíam gestão familiar, ocasionando resistências e dificuldades de adaptação na nova maneira da supervisão gerir seus setores.

As metas de produção são claras e de fácil acesso. Existem vários indicadores de performance industrial (gestão de pessoas, segurança do trabalho, controle de custos direto e indireto, qualidade do produto e volume de produção). Há também um sistema de gestão que determina os métodos, procedimentos, padrões, rotinas, reuniões. As metas são aferidas quinzenalmente, para que todos possam acompanhar seu desempenho e de sua equipe, havendo oportunidade de traçar ações que irão melhorar os resultados nos últimos 15 dias do mês.

Segundo Finamor et al. (2015) esta equipe de média gerência segue a abordagem denominada de grupos por função ou grupos funcionais de trabalho. A vantagem de equipes com esta abordagem é o aumento da produtividade, pois seus membros trocam informações sobre procedimento adotados, já que suas tarefas são similares. Um ponto de atenção nesse caso, são com as pessoas que não executam as mesmas tarefas do restante da equipe, o que pode prejudicar o fluxo de trabalho, ocasionando atrasos na execução das tarefas.

CAPÍTULO 4: PLANO DE AÇÃO QUE LEVE À ALTA PERFORMANCE

Para apresentar as ações será utilizada a metodologia 5W2H, que é uma ferramenta de gestão criada no Japão, na década de 80, pelo professor Joseph M. Juran, para facilitar o planejamento e execução de atividades. Alguns fatores que levaram a seleção do 5W2H para gerenciamento das ações do projeto: simplicidade de manusear, poder ser aplicada em qualquer negócio, não demandar altos investimentos e melhorar a organização da agenda de gestores.

Analisando as características das equipes de alta performance versus as apresentadas pela equipe de média gerência em estudo, pode-se perceber diversas oportunidades de desenvolvimento de postura, percepções, conceitos e rotinas para que a equipe em questão mude de fase e alcance resultados de alta performance. Para isto, nos parágrafos abaixo são descritas as ações envolvendo os membros da equipe, liderança e áreas envolvidas no processo de desenvolvimento da equipe de média gerência a alta performance. No Anexo 1 apresenta-se uma tabela com a metodologia 5W2H desenhada para estas ações.

Ação 1: Melhora no relacionamento interpessoal dos membros

Katzenbach e Smith (2001) destacam a dimensão relacional entre seus membros, como o foco de um bom trabalho em equipe. Diversos fatores interpessoais, entre eles: respeito, empatia, cooperação, entre outros, devem sempre estar presentes na pauta de atenção aos comportamentos de uma equipe.

Dessa maneira, para aumentar o contato e o vínculo entre as os integrantes da equipe de média gerência, conhecer mais sobre a vida de cada um e assim melhorar o relacionamento interpessoal dentro da equipe, o departamento de Recursos Humanos irá promover eventos informais a partir do dia 01/04/2019, como um café da manhã a cada 15 dias. Neste encontro os

participantes serão estimulados a falarem sobre si, sua família, desafios vencidos durante a vida e o que cada um espera alcançar nos tempos que estão por vir. Essa interação entre os membros aumentará a cumplicidade entre eles e acabará com as subdivisões que existem atualmente. O custo deste evento será de R\$ 200,00 por ocasião, onde será servido um *coffe break* aos participantes.

Ação 2: Melhora na comunicação entre os membros da equipe.

A qualidade do processo de comunicação é algo que deve ser, constantemente, uma preocupação entre os membros de uma equipe de alta performance. Os que, mesmo que momentaneamente, têm a responsabilidade de comunicar algo aos demais membros, seja um feedback, uma tarefa, uma informação etc, devem fazê-la de forma eficaz. Para os líderes, a comunicação assertiva é fundamental para o bom andamento de projetos. Ela deve ser objetiva e clara, para evitar um dos maiores problemas da comunicação que é a presença de filtros ou barreiras nas relações interpessoais. É responsabilidade do líder garantir os bons resultados da comunicação, controlar os ruídos e evitar os conflitos (FINAMOR et al, 2015).

Para melhorar a comunicação dentro da equipe de media gerencia, o gerente de Recursos Humanos, juntamente com o coordenador de produção, irá agendar treinamentos vivenciais com foco na importância da comunicação, principalmente dentro da empresa, estes eventos terão início no dia 01/05/2019 e acontecerá a cada 2 meses até o final do ano de 2019. O custo será de R\$ 150,00 para disponibilizar sanduiches, café, suco e água mineral. Nestes dias serão apresentados exemplos de comunicação ineficaz, tornando visível as falhas que podem acontecer e os danos que elas podem causar. Após contextualizadas as rupturas na comunicação, serão apresentados conceitos e técnicas que auxiliam no desenvolvimento para melhor comunicar-se nas empresas, fazendo exercícios entre o grupo e desafiando aos participantes anotarem exemplos de falhas e sucessos nas suas comunicações nos próximos dias de trabalho.

Ação 3: Cronograma de Job Rotation

O Coordenador de Produção irá implantar cronograma para Job Rotation dos supervisores, com início em 01/05/2019 e fim em 01/09/2019, sem aumento de custo para unidade. Desta forma, todos terão a oportunidade de conhecer as operações que compõe o processo, entendendo os impactos de cada uma das etapas para a eficácia do processo produtivo. Além de conhecer a técnica das operações, será importante a ambientalização, saber quais as dificuldades que cada setor está enfrentando e aonde há oportunidade de melhoria.

Ação 4: Melhoria na empatia entre o coordenador e sua equipe

Segundo Finamor et al (2015), considera-se empatia como a disposição dos integrantes de uma equipe em compreender as necessidades dos outros membros e, em decorrência delas, atender àqueles que precisam de suporte. Estes mesmos autores, citam a empatia como uma das condições básicas para a construção de resultados efetivos. Profissionais empáticos são solidários na redistribuição das atividades, possuem atitude altruísta, e sensibilidade para identificar pontos de conflitos. Essa identificação, dotada de afinidade emocional, permite que os demais membros da equipe não sejam sobrecarregados de tarefas. Assim como em outros contextos de interação humana, a qualidade dos relacionamentos no ambiente de trabalho, decorre da capacidade de se colocar no lugar do outro e avaliar a complexidade da situação.

Para desenvolver a empatia dentro da equipe de média gerência, o Coordenador irá conversar com cada membro da equipe a partir de 01/04/2019 finalizando em 15/05/2019, criando agenda com cada supervisor, não havendo incremento no custo. Desta forma será possível identificar o propósito de cada um, determinando aqueles que necessitam orientação, limites, apoio moral,

fatores que estão inibindo a motivação e também os que não estão dentro do perfil para compor a equipe.

Ação 5: Melhoria na interação entre departamentos

O departamento de RH também irá conduzir encontros a cada 20 dias a iniciar em 01/05/2019, entre os departamentos, onde cada equipe será responsável por montar *coffee breaks* quando for sua vez, criando afinidade entre as pessoas, aumentando o conhecimento sobre o trabalho de cada membro, criando proximidade e reduzindo as barreiras entre departamentos. O lanche será trazido de casa por cada membro responsável por montar o café, não gerando custo para a empresa.

Ação 6: Apresentação das novas diretrizes da empresa

Como a empresa passou de administração familiar para multinacional, a cada 45 dias o RH irá promover breve explanação sobre o funcionamento de cada departamento corporativo. Esta ação não gerará custo adicional pois será feito nas dependências da empresa. Isto se faz importante para que, quando os procedimentos forem criados e implantados, a importância de cada procedimento seja de entendimento e compreensão de todos. Esta ação tem o objetivo de diminuir ou até mesmo evitar a resistência em seguir os novos padrões, ganhando agilidade nas mudanças corporativas.

CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES

Após o entendimento conceitual do que é grupo e equipe e sabendo que após a formação de uma equipe, a mesma passará por várias fases, conclui-se que o líder deve atuar de forma situacional em relação a cada fase que a equipe se encontra. Desta forma é possível obter bons resultados. O *Empowerment* deve ser implantado nas equipes, para elas conseguirem ser autogeridas atingindo um nível de alta performance.

Analisando as características atuais da equipe de média gerência, como falha na comunicação, falta de trabalho em equipe, pouca empatia, não aceitação a nova maneira de gestão, relacionamento não produtivo entre departamentos, baixa motivação e engajamento aos desafios, apresentadas pela equipe de média gerência, conclui-se que a equipe em questão não apresenta características de uma equipe de alta performance.

Após implantação das ações expostas no plano, será possível sanar as deficiências apresentadas pela equipe, de forma que os resultados irão evoluir conforme as ações começarem a fazer parte da rotina. Criando assim uma nova postura dos membros, liderança e funcionários que interagem com a equipe de média gerência. Conclui-se, então, que haverá comportamento e resultados de equipe de alta performance.

A partir de todo o embasamento conceitual e o entendimento de como o tipo de atuação de um líder pode influenciar na formação de equipes e conseqüentemente em sua alta performance, é necessário que algumas ações sejam implantadas para que as limitações presentes sejam sanadas podendo assim desenvolver novos comportamentos e habilidades com os membros da equipe com o objetivo de trabalharem em alta performance.

6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Segundo Bravin (2013), o segredo para lograr êxito no mundo dos negócios é fortalecer as pessoas de sua organização, aumentando o conhecimento e performance de sua equipe. Para criar uma equipe de alta performance é necessário desenvolver, desafiar, recompensar, unir, liderar, recrutar as melhores, incentivar o questionamento, dar autonomia, trocar, avaliar, especificar os objetivos, cuidar e acima de tudo respeitar as pessoas que formam a equipe.

A equipe de média gerência da empresa Z, tem todos os requisitos para se tornar uma equipe de alta performance, apenas algumas ações conforme exposto neste trabalho, deverão ser tomadas em conjunto, para que o sucesso seja atingido.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEJARANO, Viviane C.; PILATTI, Luiz A.; LIMA, Isaura A. Equipes de alta performance. **Tecnologia & Humanismo**, Paraná, v.19, n. 29, 2005, Disponível em: < <https://periodicos.utfpr.edu.br/rth/article/view/6364/4015>> Acesso em: 07 fev. 2019.

BELLMAN, Geoffrey; RYAN, Kathleen. **Grupos Extraordinários: como equipes comuns alcançam resultados surpreendentes**. Rio de Janeiro. Alta Books, 2011.

BLANCHARD, Keneth; CAREW, Donald; PARISI-CAREW, Eunice. **O Gerente Minuto Desenvolve Equipes De Alto Desempenho**. 11 ed. Rio de Janeiro: Record, 2017.

BLANCHARD, Keneth; CARLOS, John P.; RANDOLPH, Alan. **As três Chaves do Empowerment**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

BRAVIN, Pablo P. **14 dicas poderosas para criar uma equipe de alta performance**. Disponível em < <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/14-dicas-poderosas-para-criar-uma-equipe-de-alta-performance/72226>> Acesso em: 18 mar. 2019.

CANIZARES, Meiling; LIMA, Luiz. C. R. **T-Evolution: Construindo equipes de alto desempenho**. Disponível em <www.mcanizares.com.br> Acesso em: 18 jan. 2019.

FINAMOR, Ana L.N. et al. **Construção de equipes de alto desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Keneth. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EPU, 1986.

KATZENBACH, Jon R.; SMITH, Douglas K., **Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PROJECT BUILDER, 2017. Disponível em <<https://www.projectbuilder.com.br/blog/5w2h-o-que-e-e-como-utiliza-lo>> Acesso em: 13 mar. 2019.

8. APÊNDICE: Ações para equipe evoluir a performance para alto desempenho.

O QUE (WHAT)	PARA QUE (WHY)	QUEM (WHO)	QUANDO (WHEN)	ONDE (WHERE)	COMO (HOW)	QUANTO CUSTA (HOW MUCH)
Necessidade de atuação (Ação)	Justificativa / benefícios	Responsável	Prioridade	Local	Atividades necessárias para implementar	Recursos financeiros
Promover eventos informais	Melhorar o relacionamento interpessoal entre os membros da equipe.	Departamento de Recursos Humanos	Quinzenal a partir de 01/04/2019. Repetir por 3 meses.	Parque da cidade	Fazer um coffee break no primeiro e terceiro sábado de cada mês.	R\$ 200,00 por evento
Realizar treinamentos teóricos e práticos sobre comunicação.	Melhorar a comunicação entre os membros da equipe	Departamento de Recursos Humanos e Coordenador de Produção	A cada 2 meses, a partir de 01/05/2019 até novembro 2019.	Sala de treinamento	Treinamento teórico e prático sobre comunicação assertiva.	R\$ 150,00 por evento
Cronograma de Job Rotation	Transmitir conhecimento da importância de cada etapa do processo.	Coordenador de Produção	Início em 01/05/2019 até 01/09/2019.	Áreas produtivas	Cada membro acompanha por um dia as operações, as pessoas dos outros setores e influência de cada etapa do processo.	R\$ 0
Avaliar o propósito de cada membro da equipe	Melhorar a empatia entre o coordenador e sua equipe	Coordenador de Produção	Início em 01/04/2019 até 15/05/2019.	Sala de reuniões	Conversa com cada supervisor para conhecer e entender o propósito de cada um deles.	R\$ 0
Coffee entre departamentos	Melhorar a interação entre as pessoas dos diferentes departamentos da empresa.	Departamento de Recursos Humanos	Início em 01/05/2019 até 01/09/2019, a cada 20 dias.	Sala de reuniões	Em cada encontro, um grupo de funcionários será responsável pela organização do lanche.	R\$ 0
Treinamento sobre organograma, processos e responsabilidade em empresas de grande porte	Apresentação das novas diretrizes da empresa	Departamento de Recursos Humanos	Início em 15/04/2019 até o final do ano, a cada 45 dias	Localmente em cada setor da empresa.	Explicação sucinta dos novos processos que estão sendo implantados	R\$ 0

