

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**JULLY FABIOLA NUNES ROGGE**

**ESTUDO DE CASO: A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA  
ELEVAÇÃO DOS RESULTADOS DA EQUIPE**

**CURITIBA**

**2013**

**JULLY FABIOLA NUNES ROGGE**

**ESTUDO DE CASO: A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA  
ELEVAÇÃO DOS RESULTADOS DA EQUIPE**

Trabalho para conclusão do curso MBA em  
Gestão Estratégica da Universidade Federal do  
Paraná.

Orientador Prof. Cleverson Renan da Cunha.

CURITIBA PR

2013

**JULLY FABIOLA NUNES ROGGE**

**ESTUDO DE CASO: A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA  
ELEVAÇÃO DOS RESULTADOS DA EQUIPE**

Monografia apresentada como pré-requisito para conclusão do curso de MBA em Gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná, submetida à aprovação do professor orientador, conforme abaixo:

---

Professor Orientador Cleverson Renan da Cunha

Curitiba, 30 de setembro de 2013.

Peter Drucker, conhecido como pai da administração moderna, acreditava que um bom chefe é capaz de fazer com que homens comuns façam coisas incomuns.

## RESUMO

A liderança e a influência do líder no desempenho dos grupos de trabalho há tempos é ponto de atenção nas organizações. Este trabalho apresenta um instrumento de análise desta influência. A intenção é entender como a liderança contribuiu diretamente para o incremento dos indicadores qualitativos e quantitativos de desempenho da equipe, em uma área de teleatendimento. Para isso, o estudo descreverá o cenário anterior e como as intervenções causaram alterações positivas e duradouras. Procurando identificar quais os fatores responsáveis por gerar as mudanças esperadas e como a liderança favoreceu a elevação dos resultados da equipe. Conceitos de cultura, desenvolvimento organizacional e comportamento organizacional serão abordados, assim como seus efeitos sobre a eficácia da gestão de desempenho. A metodologia consistiu em um estudo de caso com análise da condição anterior, descrição das ações realizadas e apresentação do novo cenário com os resultados mensurados após as intervenções e considerações finais. Este projeto envolveu a área de atendimento aos franqueados, de empresa privada e franqueadora do setor de Cosmética, na região de Curitiba.

Palavras chave: Liderança, ambiente de trabalho, resultados, cultura organizacional e gestão de desempenho.

## ABSTRACT

The leadership and the leader's influence on the performance of the working groups has long point of attention in organizations. This paper presents an analytical tool of this influence. The intention is to understand how leadership directly contributed to the increase of qualitative and quantitative indicators of team performance in an area of tele service. For this, the study will describe the previous scenario and how interventions caused positive and lasting changes. Seeking to identify the factors responsible for generating the expected changes and how the leadership favored raising the team's results. Concepts of culture, organizational development and organizational behavior will be addressed, as well as its effects on the effectiveness of performance management. The methodology consisted of a case study analysis of the previous condition, description of the actions taken and the presentation of the new scenario with the results measured after interventions and final considerations. This project involved the area of service to franchisees and franchisor of private company of the sector of Cosmetics, in Curitiba.

Key words: Leadership, working environment, outcomes, organizational culture and performance management.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	5
<b>ABSTRACT</b> .....	6
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	10
Cultura Organizacional.....	10
Novo Papel da Liderança no Desenvolvimento Organizacional .....	12
Liderança e Gestão de Desempenho.....	13
<b>3. O CASO EM ESTUDO</b> .....	16
O Serviço de Atendimento Ao Franqueado.....	16
A Nova Gestão .....	17
Cenário Anterior às Ações .....	19
Descrição do Programa de Reconhecimento de Melhores Práticas-PRMP .....	22
Análise da Participação no Programa de Reconhecimento de Melhores Práticas ..	33
Cenário após as Ações.....	36
Resultados Mensuráveis .....	39
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	40
<b>5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	45

## 1. INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos do século XXI necessita estar ancorada fortemente na estratégia do negócio e ser capaz de antecipar as mudanças a fim de entender o que precisa ser feito e poder realiza-lo em tempo. Além de ser o advogado sincero dos interesses dos colaboradores, proporcionar constante aprendizado e aprimoramento de habilidades para contribuir de forma efetiva com os objetivos estratégicos da organização (ULRICH, LOSEY and LAKE, 1997).

Segundo Drucker (1997), para obter-se o melhor desempenho das pessoas, é preciso ater-se à administração da forma de se trabalhar e às pessoas que executam o trabalho. A liderança necessita ser fundamentada em aspectos positivos e estar baseada em pontos fortes da realização das tarefas e na harmonia. O autor afirma que todos os sistemas dentro de uma organização são formados por três forças produtivas: os processos, a tecnologia e as pessoas envolvidas. No entanto, apenas as pessoas possuem capacidades ilimitadas de superação, de adaptação e de flexibilidade às novas condições de trabalho em constante evolução. A partir desta afirmação surgem algumas das principais questões para a gestão estratégica de pessoas e a administração moderna: Como a empresa pode influenciar as pessoas a se superarem constantemente no trabalho que realizam, e como as lideranças podem atuar oferecendo condições favoráveis para que isto ocorra.

A resposta a esta questão é mais abrangente que o escopo deste trabalho. Porém, apresentaremos o caso em estudo e, como nesta situação em particular, foi possível se obter desempenhos diferenciados de uma equipe apenas com a mudança no modelo de gestão. E, principalmente, quais os resultados auferidos e quais conclusões a partir desta situação analisada.

Procurar-se-á analisar como a liderança pode contribuir para a maior produtividade individual e alavancar melhores resultados em equipe. Para este fim será descrito um estudo

de caso, observado numa equipe composta de trinta e seis pessoas, responsável pelo serviço de tele atendimento aos franqueados de uma empresa franqueadora do segmento cosmético.

A investigação será orientada pela seguinte questão norteadora: Como a liderança exerce influência na elevação dos resultados desta equipe de trabalho?

Este estudo tem por objetivo a compreensão de como a liderança pode influenciar o comportamento organizacional, especificamente no que diz respeito ao desempenho e ao clima organizacional das equipes de trabalho.

Em torno do objetivo geral, serão abordados os seguintes objetivos específicos: 1) Analisar quais comportamentos, as atitudes e as ações da liderança que realmente tiveram influência direta na elevação dos resultados da equipe de trabalho; 2) Quais as ferramentas de gestão utilizadas pela liderança que efetivamente geraram elevação dos resultados do grupo.

Pretende-se estabelecer relações entre o papel da liderança, a forma de gestão de pessoas e o nível de desempenho das equipes de trabalho. Através de uma análise dos elementos da cultura existente, pretende-se entender como esta facilitou o processo de gestão da mudança na equipe. Descrever, no cenário da organização, como intervenções simples no ambiente e na forma de gestão do trabalho e, sem aporte de investimento, contribuíram para aumentar o desempenho individual e a eficácia de toda a equipe de atendimento.

Para isto foi escolhido um caso no qual nenhuma das variáveis externas ou internas, que atuam sobre o desempenho das equipes de trabalho, sofreram alterações de modo a evidenciar que apenas a mudança da liderança foi a responsável pela elevação dos resultados da área. Nesta situação analisada vale destacar que não houve aporte algum de investimento, seja em processos, tecnologia ou aumento de quadro de pessoas no período.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### Cultura Organizacional

Na definição de Schein (1991), cultura organizacional é:

“O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”.

No caso em estudo poderemos confirmar esta afirmação na seção à frente que descreve o ‘cenário anterior às ações’. Os colaboradores da equipe estudada criaram pressupostos para lidar com as ameaças da gestão anterior, que durou onze anos desde a criação da área. Estes pressupostos eram fortemente enraizados na cultura interna e muitas vezes definia o comportamento dos novatos e dos veteranos. Este ponto será mais aprofundado no capítulo seguinte.

A cultura em qualquer sociedade é aprendida, partilhada e transmitida pelos seus membros, resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. Os agentes adquirem os códigos coletivos e os internalizam, desta forma submetem-se a um processo de integração e adaptação. Nas organizações a cultura permeia todas as práticas e constitui um conjunto exato de representações mentais, um complexo determinado de saberes. Forma um sistema que une todos os membros em torno de modos de agir e objetivos comuns. A cultura organizacional exprime a identidade da organização (SROUR, 1998).

A cultura torna-se consistente através da história da organização, incluindo o depoimento dos heróis que a compõem, as solenidades de recompensas para o membro destaque, os mitos utilizados, os jornais internos que transmitem mensagens, normas, deveres e direitos dos membros (FREITAS, 1991).

Segundo Fleury (1996), a cultura de uma organização nos leva a valores nos quais se baseiam os comportamentos e atitudes dos membros desta, e que estão relacionados com a história da empresa. As constantes mudanças à que as empresas estão sujeitas hoje em dia, exigem intensa interação vertical e horizontal para a aquisição e utilização de novos conhecimentos. E a cultura organizacional tem um papel relevante na sustentação destas estruturas.

Isto explica a razão do conceito de cultura organizacional representar um dos mais estudados recentemente pelas organizações, pois apresenta forte poder de influência na realização das estratégias de negócios, na gestão das mudanças e na capacidade de resposta da corporação às ameaças internas e externas. Porém, além da cultura que se mostra mais enraizada e relativamente constante, é coerente analisarmos também o clima organizacional. Ainda segundo Srour (1998), o clima organizacional depende diretamente do estado de ânimo que predomina em cada subunidade, podendo obviamente coexistir vários climas em uma mesma organização.

Todavia, analisar e entender a cultura e o clima organizacionais em uma determinada equipe de trabalho não é suficiente para determinar uma gestão de pessoas eficaz e eficiente, capaz de obter os melhores desempenhos individuais e maior assertividade na realização dos objetivos estratégicos da organização. As motivações pessoais, de cada indivíduo no grupo, irão influenciar neste processo. O líder efetivo precisa entender que os seres humanos se comportam como tal. Quando um desejo vai sendo saciado sua capacidade de recompensar e seu poder de incentivo vão diminuindo rapidamente – obter maiores recompensas econômicas torna-se menos satisfatório (Drucker, 1997).

Em relação ao nosso estudo em específico, há mais um ponto que vale ressaltar. Edgar Shein atribuiu uma grande importância ao papel dos fundadores da organização no processo de moldar seus padrões culturais. Segundo o autor, os primeiros líderes, ao desenvolverem

formas próprias de equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir a sua visão de mundo aos demais e também a sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo. (SCHEIN,1984;2001).

No caso objeto deste estudo a cultura organizacional foi fator fundamental para o sucesso das ações propostas, e o papel da imagem do seu fundador foi determinante. Desde a criação da pequena farmácia de manipulações cosméticas, no início da década de 70, a cultura da empresa que viria a ser o gigante de hoje foi moldada nos valores e perfil do fundador. Veremos mais a frente como a cultura foi significativamente favorável em todo o processo.

A partir destas visões é conclusivo afirmar que o ambiente e o comportamento organizacional são fatores de relevância para o sucesso ou fracasso das organizações. Os líderes necessitam estar atentos aos seus componentes: analisando e gerindo, se possível, o clima em suas equipes; observando e atuando em consonância com a cultura organizacional; definindo objetivos e tarefas claras aos seus liderados; e principalmente, entenderem profundamente as motivações capazes de incentivar as pessoas a superarem constantemente seus resultados.

### **Novo Papel da Liderança no Desenvolvimento Organizacional**

Acirrada competição internacional, a globalização e mudanças constantes nos mercados e na tecnologia são as principais razões para a transformação da gestão de recursos humanos. Organizações menos hierárquicas, com estruturas mais achatadas, menos burocráticas e muito mais responsáveis emergirão como o modelo de futuro. O negócio fundamental da função de recursos humanos deverá ser a entrega e/ou o desenvolvimento do capital humano para que permita que a empresa seja mais competitiva, que opere com maior eficácia e seja capaz de executar suas estratégias de negócio com sucesso (Ulrich, 1997).

Para sobreviver a este cenário as organizações devem antecipar as mudanças do ambiente externo e interno, de modo a aproveitar oportunidades e minimizar ameaças. Tornando-se o maior agente destas mudanças e assumindo as rédeas, uma vez que não se pode evitá-las. Segundo Warren Bennis, para impor mudanças positivas na organização é necessário que haja confiança, clareza e participação. Para tanto o papel da liderança é mais que fundamental, é determinante (Bennis, 1990).

Para realizar a tarefa de tornarem-se mais competitivas e eficazes, mediante o desenvolvimento e a adequada alocação de seus profissionais, as empresas precisam mais do que apenas determinar as estratégias corporativas de curto e longo prazo. É necessário, principalmente, determinar claramente quais as habilidades e as competências que serão demandadas de seus profissionais na realização destas, hoje e no futuro. Além disto, é papel dos gestores a identificação do potencial e das capacidades dos indivíduos, a fim de planejar o desenvolvimento das pessoas na empresa.

### **Liderança e Gestão de Desempenho**

Em seu mais recente livro, lançado nos Estados Unidos em abril deste ano, o autor Dave Ulrich estabelece um novo conceito a cerca da sustentabilidade da liderança. Segundo o autor, a sustentabilidade da liderança requer encontrar a simplicidade em face da complexidade e substituir a confusão conceitual por soluções simples e práticas. São listados sete princípios que regem este conceito, sendo (em idioma inglês): *Simplicity; Time; Accountability; Resource; Tracking; Melioration* e *Emotion*. Não por acaso formando o acrônimo START ME, deixando claro que a mudança pretendida, seja qual for, começa no próprio líder (ULRICH, 2013).

No olhar de Ram Charan (2005) um novo tipo de *liderança iluminada* transformará a forma como todos nós fazemos negócios. Somente uma *liderança iluminada* pode cultivar e

alimentar o tipo de ambiente de trabalho, onde mentes elaboradas trabalham para gerar os avanços criativos necessários para a empresa alcançar destaque sobre seus concorrentes. Ele irá substituir definitivamente o familiar personagem do *gerente durão* por um tipo de líder mais inteligente, flexível e ágil (GEORGESCU; DORSEY, 2005).

Nem tudo mudou, no entanto: o líder ainda deve ser determinado não se esquivando de decisões difíceis, ouvir, aprender e agir, mas sempre disposto a explicar as decisões de modo que a missão seja consistente com os valores. Como sempre, tem que definir metas, tomar decisões, manter pessoas responsáveis, e demitir aqueles que não executam: mas como fazê-lo é a chave.

Líderes iluminados operam como a figura do patinador olímpico, que ganha pontos por mérito técnico e competência, mas também pela execução estilística. Para manter o sucesso, em longo prazo, eles devem se apresentar no maior nível nos dois sentidos: não importa o quão bom você pode estar na competência, que é apenas parte do trabalho. É o estilo que molda a alma de como a empresa opera. Você deve ser reconhecido como uma pessoa correta e coerente que realmente reconhece o valor intrínseco dos seres humanos, um líder que realmente se preocupa com cada trabalhador e lidera com respeito os que o seguem (GEORGESCU; DORSEY, 2005).

Cada membro de uma organização traz (pelo menos teoricamente) uma contribuição fundamental, sem a qual não haveria resultados, mas nenhum deles produz sozinho o resultado corporativo. Portanto, um pré-requisito absoluto para o bom desempenho de uma organização é que as tarefas e a missão sejam muito claramente definidas e comunicadas. Os resultados esperados precisam ser definidos de forma inequívoca e mensurável. Ou de outra forma, seus membros ficarão confusos quanto ao que se espera de seu trabalho e naturalmente seguirão sua especialidade ao invés de aplica-la ao objetivo comum (DRUCKER, 1993).

A gestão do desempenho no trabalho caracteriza-se como subsistema de gestão de pessoas. Envolve atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho, tendo como objetivo principal, sob uma perspectiva funcionalista, o aprimoramento do desempenho das pessoas (BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001).

Além dos pontos já comentados, para atingir o melhor desempenho nas organizações, três práticas sistemáticas devem fazer parte da estrutura corporativa. A primeira é a ocupação com a melhoria constante dos processos; a segunda é aprender a explorar e desenvolver novas aplicações a partir de seus próprios sucessos (podemos considerar aqui também as ações isoladas que geram aprendizado e ganhos diretos ou indiretos ao atingimento dos objetivos estratégicos). E a terceira prática é aprender que a inovação pode e deve ser trabalhada como um processo sistemático na empresa (DRUCKER, 1993).

Em todas as três práticas o papel da liderança é mais uma vez o de maior responsabilidade. O processo de melhoria constante deverá partir de iniciativa e coordenação do gestor e será dele a prerrogativa de patrocínio da ideia. Da mesma forma, inovar e aprender com seus acertos e erros são condutas que necessitam ser incentivadas e compartilhadas pelo gestor, ou não haverá adesão suficiente ou por tempo necessário.

Os novos líderes de sucesso possuem níveis extremamente elevados de autoconfiança, que superam em muito seus egos sobre o qual eles mantêm forte controle. Esta rara qualidade lhes permite serem autodepreciativos. Eles podem desfrutar de contar histórias que fazem as pessoas que os rodeiam sentirem-se valorizadas. Podem inclusive zombar de si. Ao ouvir exemplos de líderes contemporâneos de sucesso, como David Glass da Wal-Mart, Herb Kelleher da SouthWest Airlines e John Martin da Taco Bell, é fato que eles contam histórias aos seus liderados, muitas vezes com eles próprios como protagonistas, como um dispositivo de gerenciamento importante (ULRICH, LOSEY e LAKE, 1997).

Parece claro que os líderes deste novo contexto carecem de habilidades peculiares para atingirem sua missão, não apenas a comunicação eficaz (tanto escrita quanto falada, adequada ao contexto e aos receptores), mas a capacidade de contar histórias para gerar bons resultados; a humildade e a capacidade de empatia; alta autoconfiança e legítima preocupação e respeito pelos indivíduos.

### **3. O CASO EM ESTUDO**

Para o melhor entendimento do caso é importante relatar as características do ambiente interno e externo e o histórico da área da empresa onde o processo ocorreu. A cultura organizacional aparece como um fator marcante no comportamento das pessoas na organização. Esta seção toma por base relatos pessoais e observação dos indícios de uma cultura rica e forte, percebidos pela pesquisadora durante o período de quase oito anos em que trabalhou como colaboradora na corporação.

#### **O Serviço de Atendimento Ao Franqueado**

No início dos anos oitenta a empresa abriu seu primeiro ponto de venda exclusivo e apenas uma década depois já eram mais de 800 lojas em todo território nacional. Este crescimento formidável foi possível devido a uma estratégia inovadora (para aquela época no país): a expansão de mercado mediante um sistema de franquias. A companhia cresceu com e através de seus franqueados, que já somavam centenas de franquias no final da década de noventa.

Atender da melhor forma e fortalecer cada vez mais o relacionamento com a rede de franquias tornou-se rapidamente uma das diretrizes da empresa. Em 1997 foi criada uma área específica para facilitar a comunicação com os franqueados, a fim de esclarecer dúvidas e prestar orientações, principalmente a respeito da aquisição e recebimento de produtos e

material de merchandising, através de atendimento telefônico. Batizado de SAFRA – Serviço de Atendimento ao Franqueado tratava-se inicialmente de uma pequena estrutura com quatro pessoas e um supervisor, sem ainda status de área no organograma corporativo.

Em 2002 a corporação ampliou a equipe e investiu em tecnologia de central de serviço telefônico (*call center*), mudando o nome e a estrutura desta área, que passou a chamar-se SAF – Serviço de Atendimento aos Franqueados.

A rede franqueada continuou crescendo em progressão geométrica e com ela a quantidade e complexidade de: informações, regras, leis, normas, prazos e condições de pagamento, de entrega, de logística, dados e materiais para padronização de vitrines, dentre diversas outras situações típicas de uma rede de varejo altamente padronizada e pulverizada em centenas de lojas por todo o país.

Neste contexto o Serviço de Atendimento aos Franqueados lentamente começou demonstrar dificuldades na solução rápida de solicitações e, a qualidade dos serviços prestados começou a gerar insatisfação por parte dos franqueados, apontada nas pesquisas anuais de Satisfação dos Franqueados em 2006 e 2007.

Em junho de 2008, pela primeira vez desde sua criação, uma nova gestão assume a área. Esta é uma ação da empresa objetivando gerar mudanças que possam elevar e manter o nível de satisfação do franqueado com o serviço de atendimento prestado pela franqueadora.

### **A Nova Gestão**

A nova coordenação do SAF – Serviço de Atendimento aos Franqueados assumiu após longo e criterioso processo seletivo misto (candidatos internos e externos). A principal diretriz apresentada pela direção da empresa para a mudança na gestão desta área estava relacionada com o objetivo estratégico da corporação de elevação do nível de satisfação dos franqueados

com o Serviço de Atendimento aos Franqueados. Como objetivos específicos desta constavam:

- a) Melhoria do desempenho geral da equipe de atendimento, mediante indicadores qualitativos e quantitativos de atendimento;
- b) Melhoria da taxa de resolutividade das solicitações, dentro dos prazos acordados;
- c) Melhoria no índice de Clima Organizacional da área, avaliado anualmente com os colaboradores de toda empresa;
- d) Redução e manutenção a níveis aceitáveis da taxa de absenteísmo da equipe.

Desdobrando estes objetivos corporativos outros foram estabelecidos pela nova gestão da área a fim de alcançar maior efetividade e aplicar um novo de gestão renovado, contemplando:

- i. Estimular ambiente organizacional positivo e participativo, mediante a difusão do *propósito profundo* da empresa;
- ii. Promover o entendimento e, a aplicação na operação diária, dos valores da empresa, assim como das competências profissionais requeridas na descrição de cargos, através do reconhecimento e a valorização das melhores práticas na equipe.

Para tanto foi desenvolvido um programa mensal de reconhecimento das melhores práticas, reconhecidas e valorizadas na equipe por seus próprios integrantes. O alvo desta ação era claramente gerar a elevação da autoestima e da auto percepção dos colaboradores. Esta estratégia, especificamente, se deu em razão da observação do cenário descrito na seção seguinte.

### **Cenário Anterior às Ações**

Os resultados da pesquisa de Clima Organizacional mostravam um paradoxo: apesar de contribuir com a altíssima média corporativa nos itens relativos a *orgulho e satisfação por fazer parte* da empresa, nos itens *perspectivas de crescimento e satisfação com a área e a gestão* o índice de *favorabilidade* da equipe do SAF estava abaixo da média corporativa.

O índice de absenteísmo da equipe vinha crescendo a cada período e, despontavam alguns casos mais críticos que necessitavam de ação imediata. Por outro lado, era preciso estimular a assiduidade e pontualidade valorizando o comportamento adequado e penalizando adequadamente os desvios de conduta neste sentido. Pois a gestão que não coíbe corretamente os maus comportamentos, acaba por coibir e penalizar os bons comportamentos à medida que desestimula aqueles que agem da forma correta e coloca ambos na mesma posição.

Além destes indicadores formais, podem-se identificar outras situações relatadas logo abaixo, conforme a combinação dos métodos utilizados pela coordenação: a observação e anotação da rotina e hábitos da equipe; a realização de entrevistas individuais informais, duas a três vezes com cada pessoa; realização de reuniões periódicas com toda equipe, a fim de perceber melhor a dinâmica do grupo e subgrupos; e finalmente, formalização de contratos profissionais individuais para cada um dos trinta e seis colaboradores, com a avaliação de competências através de reuniões de consenso.

Não existia confiança por parte da equipe nos processos de desenvolvimento de carreira na empresa. A corporação realizava frequentemente processos de aproveitamento interno para novas vagas, abertos à participação de todos (desde que, obviamente, cumpram os requisitos da vaga). Apesar disto, colaboradores desta equipe haviam criado um pressuposto, considerado válido por todos, de que os profissionais da área eram propositalmente preteridos nas oportunidades internas e sendo assim não valia nem mesmo inscrever-se.

Havia a crença de que as demais áreas da empresa nutriam certo preconceito contra a equipe do atendimento, no sentido de julgá-la incompetente e limitada. Esta fala era repetida espontaneamente por muitos integrantes da equipe em conversas informais.

Baseados nestes paralogismos os colaboradores desta área haviam desenvolvido um baixo nível de autoestima e não se sentiam aptos a alçarem voos maiores em suas carreiras na empresa. Esta situação se manifestava numa conduta reticente, resignada e plácida. Não se percebiam movimentos quaisquer que objetivassem alterar qualquer característica ou processo de trabalho, cerceando toda inovação e melhoria que poderiam ocorrer.

As pessoas mostravam-se acomodadas em suas posições com baixos índices de desempenho. Não exercitavam a auto avaliação de suas habilidades, potencial e nível de entrega. Isto parecia ser devido a dois fatores principais: 1) crença nos pressupostos descritos acima e 2) a falta de orientação por parte do antigo gestor (superior imediato) sobre os objetivos corporativos estratégicos e sobre processos de desenvolvimento de carreira na empresa, traduzindo as políticas empresariais e tornando-as tangíveis a estes profissionais.

No livro “Por que as equipes não funcionam?” os autores afirmam que as equipes fracassam quando seu propósito não é claro. Sendo três as evidências: as pessoas não acreditam nos resultados, ou não acreditam que estes sejam atingíveis ou ainda, não entendem ‘o quê’ seja de fato o resultado esperado. O líder deve assumir o papel de orientador, comunicador e patrocinador dos objetivos e metas de sua equipe e, de cada indivíduo que a compõe. Mais do que isto, que ele acredite fortemente e se aproprie desta missão (HARVEY, FINLEY, 1997).

Não se identificava um espírito de equipe desenvolvido. Cada indivíduo agia conforme suas necessidades e intenções, sem avaliar o impacto de suas ações no trabalho dos colegas ou do grupo como todo. Todavia, alguns subgrupos foram formados pelas afinidades naturais e nestes havia forte sentimento de pertencimento e autoproteção. Fator este, que muitas vezes

comprometia o desempenho do time como todo e dava margens a “panelinhas” e “fofocas” que nada acrescentavam de positivo ou construtivo ao ambiente de trabalho.

Não obstante todos estes sintomas havia sim, em todos naquela equipe, um forte sentimento de pertencimento ao *guarda-chuva* da marca corporativa, muitíssimo bem conceituada no entendimento de todos. O orgulho em ostentar o crachá de colaborador efetivo da companhia não aparecia apenas nos indicadores de pesquisa de clima organizacional, mas era demonstrado nas pequenas ações do dia-a-dia.

Não raro os colaboradores comentavam com clientes e colegas o quanto eram felizes por trabalharem em uma grande empresa como aquela. Uma empresa que mudou a fotografia do município em se instalou e transformou a comunidade ao longo dos anos. Trouxe não apenas empregos à região, mas desenvolvimento real através das centenas de famílias em seu entorno que estão direta ou indiretamente ligados à atividade econômica desta marca.

Não são poucas as histórias contadas com orgulho pelos colaboradores mais antigos sobre colaboradores que se tornaram empresários com o apoio da empresa e hoje são seus fornecedores em etapas da cadeia produtiva.

Há também a imagem de empresa comprometida com a preservação ambiental, devido a ações como tratamento de efluentes e processamento do lixo da indústria desde a década de noventa (muito antes deste tipo de atitude das empresas tornar-se popular no Brasil), além da existência de um instituto de preservação ambiental criado e mantido pela marca.

Aliado a tudo isto, uma política ampla de inclusão nos processos seletivos desde o início de suas atividades (através da contratação de pessoas com deficiências diversas e de todas as etnias) ajudou a cristalizar uma reputação sólida e respeitável da companhia.

Acredita-se que todo este cenário, esta cultura organizacional, promovia algum favorecimento ao ambiente positivo e a integração entre as pessoas. Iniciativas isoladas com

intenção de aprimoramento dos processos de trabalho e atitudes com espírito de equipe também eram observadas diariamente, mesmo que de forma discreta e isolada.

Em relação à produtividade o quadro era mediano. Os resultados do grupo pareciam estagnados e os resultados individuais eram bastante discrepantes entre si. Alguns indivíduos de fato superavam as expectativas em relação a seus entregáveis. Além disto, alguns talentos potenciais ainda não totalmente desenvolvidos pareciam destacar-se dentre o grupo.

Um programa de melhoria contínua havia sido implementado em 2007 e persistia até então, porém não contava com o engajamento de todos na equipe. Tratava-se de um modelo que pretendia gerar maior proximidade entre as áreas de interface e, a partir desta, minimizar erros e maximizar a resolutividade das solicitações recebidas.

Como transformar resignação e acomodação em energia produtiva? Como criar um ambiente de alto desempenho, sem aportar investimentos no curto e médio prazo? Estas questões orientaram o direcionamento do modelo de gestão que se pretendia concretizar. Sendo, esta última, a guia mestra para as ações que se seguiram, representando o cerne da nova gestão.

Vale reforçar uma informação relevante: não havia orçamento para a realização de ações ou capacitações com a equipe, ou mesmo para aquisição de ferramentas e/ou novas tecnologias. As mudanças necessárias demandavam urgência, mas para tanto não se dispunha de recursos financeiros no primeiro ano da nova gestão. As ações necessariamente deveriam envolver verdadeiramente as pessoas e transformar através delas o ambiente interno.

### **Descrição do Programa de Reconhecimento de Melhores Práticas-PRMP**

A ideia era simples e sua aplicação imediata: criar uma forma dos colaboradores indicarem as ações realizadas pelos colegas a concorrerem como a Melhor Prática do Mês. Para tanto não houve nenhuma premissa ou diretriz que limitasse as indicações, pelo contrário

qualquer indicação seria bem vinda desde que *fizesse sentido* para quem a indicou como uma ação que melhorou o ambiente de trabalho ou facilitou a realização deste.

Desta forma o Programa foi assim concebido:

### **Objetivo estratégico**

Promover um ambiente de alto desempenho mediante o entendimento e a aplicação dos valores da empresa e das competências profissionais na operação diária, através do reconhecimento e valorização das melhores práticas.

### **Ganhos adicionais esperados**

- Geração e fortalecimento de um espírito de equipe único;
- Fortalecimento da autoestima e a valorização do trabalho individual e sua contribuição nos resultados do time;
- Integração e sinergia entre grupos internos;
- Comunicação clara das estratégias da empresa e da área à equipe;
- Entendimento e engajamento as estratégias da área
- Entendimento de como as ações da nossa área contribuem para os objetivos corporativos;
- Aprendizado continuado (através de metodologia andragógica nos temas apresentados e discutidos em grupo);

### **Metodologia**

Processo de livre indicação: todos podem indicar todos, sem limitação de quantidade de indicações ou quaisquer outras restrições. A indicação é registrada em arquivo público (diretório corporativo de rede), por uma ou mais pessoas, indicando a Melhor Prática

realizada por um ou mais colegas, na visão de quem indicou. Na mesma planilha simples de indicação, a pessoa que realizou a indicação se identifica e justifica a relevância da ação indicada/ reconhecida na melhoria do trabalho ou do ambiente interno.

### **Periodicidade**

Era de extrema importância para a criação de um novo hábito, que houvesse uma periodicidade clara e assiduamente cumprida nas apresentações do Programa. Inicialmente a periodicidade foi mensal, de outubro a dezembro de 2008. Em 2009 a periodicidade passou a ser Bimestral, devido ao alto número de indicações e ao tempo demandado na preparação das apresentações pela gestora.

### **Premiação**

Ao final do bimestre, o gestor apresenta as melhores Práticas Indicadas/ Reconhecidas e a equipe escolhe através de livre votação a Melhor Prática Premiada no período. Como prêmio foram utilizados produtos produzidos pela empresa, novos e lacrados, que antes eram apenas utilizados para exposição nos displays internos a fim de facilitar o atendimento de chamadas relativas a estes itens. Até então, uma grande quantidade destes produtos (que eram doados pela área de marketing de produtos à área de atendimento) acabava sendo descartada após o vencimento de seus prazos de validade. Agora eram administrados e utilizados como premiação no Programa de Reconhecimento de Melhores Práticas. Os produtos para premiação eram devidamente separados e embalados para presente antecipadamente.

### **Apresentação Bimestral**

Para maior engajamento e aproveitamento foi concebida uma apresentação com duração média de uma hora, na qual o ponto alto é o reconhecimento e a valorização de todas as práticas indicadas, independentemente da relevância ou impacto.

A gestora da equipe apresenta uma por uma as indicações e correlaciona com as Competências previstas em Acordo Profissional do time e/ou com os Valores Corporativos. Neste momento as pessoas tem espaço para comentarem e justificarem suas indicações. Todos os indicados são reconhecidos perante o grupo e sua ação é diretamente relacionada com um dos Valores Corporativos e/ou uma ou mais Competências previstas nas descrições de cargo. Este processo de correlação pretendia aproximar da realidade cotidiana conceitos até então distantes das pessoas. Conforme exemplo abaixo (as informações no quadro abaixo são fictícias, porém baseadas em situação reais):

Planilha de indicações de Melhores Práticas - Bimestre/Ano				
Voto	Responsável(is) pela indicação	Indicado(s)	Melhor prática observada - breve descrição	Competências e/ou Valores relacionados com a ação
1	nome das pessoas	nomes	pela excelente atuação como team leader do mês	Acuracidade, Espírito de equipe e Execução
2	nome das pessoas	nomes	pelo pronto apoio ao grupo de e-mails na solução de atendimento	Acuracidade, Comprometimento e Espírito de equipe

Cada prática indicada é numerada (conforme primeira coluna no quadro acima) e as pessoas recebem uma cédula em papel para apontarem em qual votam como a Melhor Prática Premiada do bimestre. O voto é secreto.

Em seguida são apresentados outros temas, conforme *pauta padrão*, sempre relacionados a acontecimentos internos ou assuntos externos, mas ambos com alta relevância ou aderência à operação do SAF.

Sempre era definido um TEMA geral para cada apresentação, que estivesse relacionado ao cenário daquele período ou as necessidades da equipe (por exemplo, Como atingir o sucesso profissional?). Filmes curtos (até 7 minutos) com conteúdo lúdico, emotivo ou cômico, mas alinhado ao tema geral, eram utilizados em todas as apresentações para favorecer a Andragogia e o nível de interesse dos colaboradores.

A *pauta padrão* possuía quatro *seções fixas*, como um periódico. A última destas seções apresentava os reconhecimentos internos do período: quem participou de atividades externas ao atendimento; quais projetos foram finalizados; as pessoas movimentadas/promovidas; outras. Este ponto é muito importante, pois reforçava o engajamento das pessoas em fazer parte deste time, desta empresa. Em todas as apresentações, de formas diferentes, eram resgatados a Visão, Valores e Propósito Profundo da empresa e a Missão da área. Sempre relacionando aos fatos da *pauta padrão*.

Ao final, os votos da equipe são apurados e há a premiação da Melhor Prática do bimestre. Nota: após quatro edições das apresentações, o número de indicações foi crescente e ficou acordado que ao sempre que fosse atingida a quantidade de vinte ou mais indicações seriam premiados os três mais votados, sendo primeiro, segundo e terceiro lugar com premiações distintas e proporcionais a posição premiada.

### **Outras Ações Complementares Importantes**

Paralelamente ao PRMP e objetivando disseminar o Propósito Profundo da empresa nas atividades diárias outras ações complementares foram implementadas. Pretendia-se estimular um ambiente de trabalho mais produtivo e mais participativo através da melhoria e organização do ambiente físico, propiciando um novo clima organizacional mais leve, mais alegre e mais colaborativo.

O propósito profundo da corporação, naquele momento, era “Contribuir para um Mundo Mais Belo”, com isto este grupo de iniciativas foi nomeado de **O Mundo mais Belo Começa Aqui**. O fato de nomear as ações era justamente criar um sentido muito claro para todos. Com *O Mundo Mais Belo Começa Aqui* não foi difícil comunicar o se esperava das pessoas: que cuidassem do seu ambiente e das relações no trabalho, assim como a empresa, que eles tanto admiravam, cuidava e se preocupava em contribuir para um mundo melhor.

Estas iniciativas foram identificadas pela coordenação como latentes na dinâmica desta equipe, pois ocorriam aqui e ali, de modo não explícito e tão pouco coordenado, mas estavam ali. O que se fez foi apenas identificá-las e sugerir uma forma de sistematizá-las, de modo simples e sem deixar que perdessem a sua essência. Sendo estas:

- a) Ações de solidariedade
- b) Biblioteca da área
- c) Jardim da área
- d) Álbum mural de fotos da equipe
- e) Dias temáticos
- f) Celebrações anuais: Mães, Pais e Natal.

Novas oportunidades de iniciativas para enriquecer o programa *O Mundo Mais Belo Começa Aqui* poderiam ser criadas também através de sugestão de qualquer pessoa da equipe. A manutenção seria feita espontaneamente pelos colaboradores envolvidos na geração ou desenvolvimento da ideia. Abaixo descreveremos brevemente as seis ações citadas.

**Ações de Solidariedade:** Eram realizadas por alguns integrantes, de forma espontânea, a coleta e a doação de roupas, brinquedos e utensílios, sempre que havia campanhas para tal ou na chegada do inverno. O que se fez foi apoiar irrestritamente estas atividades, fornecendo espaço para o armazenamento de doações, incentivando a participação de todos e divulgando fotos das entregas aos necessitados.

**Biblioteca da Área:** foi sugerido a manutenção através doação de edições de literatura, livros de autoajuda, periódicos relacionados ao segmento de operação (*call center*) de negócio. Os exemplares poderiam ser emprestados e registrados na lista em papel, controlada pelos próprios colaboradores. Demais áreas da empresa que adquiriam livros, habitualmente doavam novos exemplares – ex. Treinamento do Trade/Franchising. Objetivo era estimular a leitura, gerar aprendizado, disseminar conhecimento para ampliar as competências dos colaboradores.

**Jardim da Área:** sobre esta iniciativa em especial faz-se necessário relatar mais detalhes para que se possa entender sua influência.

Partindo da percepção da coordenação sobre o aparente desinteresse das pessoas em cuidarem do seu ambiente de trabalho (sempre com lixo e papéis desnecessários espalhados pelas mesas e armários) um detalhe saltava aos olhos e parecia contradizer. Era a existência de muitos pequenos vasos de flores sobre as mesas de trabalho, normalmente colocados cuidadosamente ao lado dos porta-retratos com imagens de entes queridos.

Esta observação fez refletir e supor que havia uma vontade implícita e tímida das pessoas em tornar mais personalizado e acolhedor, senão todo o ambiente, ao menos suas células de trabalho. Desta inferência surgiu a ideia de organizar todas as plantas já existentes em uma única área, onde as condições de luz e calor seriam muito melhores

para o seu desenvolvimento. Além de, obviamente, servir de modo muito direto ao objetivo principal: tornar o ambiente físico melhor e mais cuidado. Qual melhor forma de tornar mais belo um ambiente, senão com flores?

A partir disto, foi sugerida a equipe que criassem o *Jardim do SAF*. Para isto, os armários baixos da lateral da sala, próximo às grandes janelas envidraçadas, foram aproveitados para suportar os diversos vasos com plantas ornamentais doados pelos colaboradores.

Os cuidados com as plantas não seriam obrigação de ninguém em específico, mas ao mesmo tempo responsabilidade de todos. Foi clara a diretriz do livre arbítrio. As pessoas doariam seus vasos e cuidariam deles no novo local somente se assim o desejassem. Caso não houvesse interesse a ideia não seria levada a cabo e não haveria nenhuma consequência.

No entanto, os vasos foram trazidos e, no decorrer dos dias, algumas pessoas voluntariamente se revezavam na tarefa de regá-los. Para isto foi providenciado pela gestão apenas um regador pequeno que ficava ao lado do jardim.

Pouco tempo depois, foi percebido que as plantas estavam recebendo mais do que apenas água. Não havia folhas secas ou outros sinais de renovação natural, mostrando que alguém as estava podando. Logo se descobriu que a senhora que realizava a limpeza da sala, durante o turno noturno, havia adotado o jardim.

A Dona Janete, como era chamada pela equipe, era uma apaixonada pelo cultivo de flores, e em sua residência possuía dezenas de espécies de orquídeas enxertadas por esta jardineira amadora. Ela não apenas regava e podava as plantas do nosso jardim, mas aplicava fertilizantes nas folhas e adicionava adubo à terra, trazidos de sua casa. Também recolhia todos os vasos que estavam em outras áreas e não se mostravam em

boas condições, com o consentimento de seus proprietários e, os trazia para serem cuidadas por ela, no *Jardim do SAF*.

Quando encontrava com os colegas, ela sempre conversava sobre o jardim e contava as novas “aquisições”. Nas suas férias ela incumbia alguém de suas tarefas voluntárias de jardinagem.

Os colaboradores da equipe continuavam a trazer novos arranjos e aqueles que já se interessavam pelo cultivo agora trocavam dicas e receitas entre si e com Dona Janete sobre o cuidado das plantas. E alguns outros que nunca havia demonstrado gosto pela jardinagem, passaram a admirar o jardim e aprendiam alguma coisa também. Um novo hábito e uma nova maneira de ver aquele espaço, antes improdutivo, trouxeram às pessoas um exemplo simples de como transformar e inovar sem dispor de muito esforço ou investimento. E, como todos fizeram parte de alguma forma da composição do jardim, ele era visto como pertencente a cada um dos colaboradores da área, desta forma tornou-se logo motivo de orgulho da equipe.

O que se observou depois foi muitas cores florescendo com uma boa dose de luz solar, água, alimento e muito carinho. E o espaço antes ocupado por papéis desorganizados era agora um lindo jardim interno, com muitas variedades de belas flores e folhagens. Esta ação mudou significativamente a imagem das pessoas sobre seu ambiente de trabalho, e trouxe de bônus uma melhor percepção sobre a área por parte de outros setores da empresa, que vinham nos visitar.

**Álbum da Área:** Do tipo mural de parede, para exposição de fotos da equipe em eventos de integração, de trabalho externo (por exemplo, durante viagens para participação em projetos diversos) e nas datas festivas da área. As fotos eram substituídas de tempos em tempos pela própria equipe.

Objetivo: Valorizar o espírito de equipe e a atitude positiva, através do registro dos momentos importantes, como a participação na Convenção Anual de Franqueados.

**Dias temáticos e celebrações anuais:** Muitas pessoas da equipe eram envolvidas na organização, decoração e realização dos pequenos eventos internos, sempre de forma voluntária. Os alimentos e bebidas típicos eram trazidos pelos colaboradores, mães e pais eram homenageados e todos interagiam e se integravam.

Dentre os Dias Temáticos: Festa Junina, Páscoa, Halloween e Carnaval.

Como as Datas do Varejo a serem celebradas foram escolhidas três: Dia dos Pais, Dia das Mães e o Natal do SAF.

Sobre este último vale ressaltar alguns pontos. O Natal significa a data mais importante para as empresas de varejo, e não era diferente nesta. Meses antes da data o trabalho de preparação envolvia todas as áreas da companhia. Para a área de atendimento aos franqueados era ainda maior a carga de trabalho adicional. Os pedidos de produtos para abastecer as lojas, na mais importante data do ano para o comércio, ocorriam a partir de setembro, com eles os atendimentos cresciam em quantidade, complexidade e relevância para o *core business* da organização.

Da mesma forma os envios de material de merchandising de loja aconteciam em novembro para todos os estados do país.

Ao chegar o início de dezembro todo o esforço para o melhor Natal do comércio estaria completo. Mas, para equipe do SAF não havia um momento que coroasse este esforço. Como representava abertura das lojas, com toda a ambientação natalina, na primeira semana do mês para as equipes comerciais.

Inspirada nesta imagem criei o dia da Abertura do Natal do SAF, que aconteceria no mesmo dia da “abertura” do Natal nas lojas: na primeira sexta-feira de dezembro.

Para que a data tivesse uma importância reconhecida o Presidente da empresa foi convidado para participar, justificando se tratar de um evento de endomarketing e de reconhecimento da equipe de atendimento. Que sua presença seria o fato que tornaria tangível a nova imagem que buscavam para a área – o Natal seria exatamente seis meses após o início da nova gestão e do Programa de Reconhecimento de Melhores Práticas. No evento o próprio CEO faria o Reconhecimento dos *entregáveis* da equipe naquele ano.

O Presidente confirmou presença. Algumas tarefas foram sugeridas a colaboradores escolhidos conforme seus bons desempenhos e engajamento as ações da área. Desta forma, conseguimos: uniformizar a equipe toda com camisas vermelhas, parte do uniforme de Natal nas lojas, doados pela área de marketing da empresa; decorar a sala com uma enorme árvore de Natal, doada pela área de Suprimentos; encomendar um belíssimo café da manhã natalino (devido à agenda do presidente este seria o horário da celebração), com roscas glaciadas, rabanadas, bolachas, pães, bolos e doces típicos desta data, utilizando o orçamento anual da área para viagens, uma vez que estas não ocorreram neste período.

A data foi tão marcante não apenas pela presença do presidente e de toda a diretoria comercial, ou pelo ambiente cuidadosamente decorado com motivo natalino, ou ainda pelo belo cardápio natalino. Mas, principalmente pelo clima de integração e a quebra definitiva do paradigma da desvalorização da área na empresa. Consequentemente, trouxe maior autoestima à equipe e, uma imagem muito melhorada sobre a importância não somente da área, mas do trabalho de cada um naquele sistema.

Em 2009 o evento se repetiu e, a partir de 2009 a passou a constar do calendário corporativo da empresa, sendo reservado nas agendas dos executivos, principalmente do

presidente da empresa, desde o início do ano. Agora, com orçamento específico pré-aprovado anualmente.

Cada uma destas ações complementares foi gradativamente ganhando adesão dos colaboradores e gerando integração, pois pessoas que não estavam acostumadas a trabalharem juntas (pela diferença de turno de trabalho ou pela distância física de suas posições de atendimento) passaram a ter contato e dividir novas tarefas como, por exemplo, atualizar o álbum de fotos. Mas, mais significativo foi o fato de transformar o ambiente de trabalho, com a participação ativa de todos os colaboradores da equipe, alguns mais outros menos. Aos poucos as novas referências foram definindo uma perspectiva nova e uma imagem da área mais consistente à medida que mais próxima da rotina das pessoas e do trabalho.

### **Análise da Participação no Programa de Reconhecimento de Melhores Práticas**

A realização do programa não contou com a adesão imediata das pessoas da equipe. A proposta foi recebida com certa desconfiança por alguns e com indiferença pela maioria. No entanto, para a primeira edição a líder certificou-se que todos estariam cientes da data de realização da apresentação e das regras de reconhecimento. Durante o período de indicações fez contatos pessoais com diversas pessoas incentivando que indicassem as atitudes de seus colegas, pois ótimos exemplos eram comuns entre eles.

Desta forma, foram cinco indicações na primeira edição da apresentação. Um número pequeno, mas que foi suficiente para demonstrar a intenção do programa. A apresentação transcorreu conforme a pauta prevista e no momento dos reconhecimentos cada indicação foi valorizada e comentada individualmente, valorizando a atitude em si e seu realizador, mas também a iniciativa de quem percebeu e indicou o colega.

A seção da apresentação que tratava de temas diversos, “Faz parte do nosso universo”, foi muito bem aceita pela grande maioria e ao finalizar todos estavam envolvidos e muito mais abertos a participarem na próxima edição.

Nas edições seguintes o número de indicações foi crescendo a cada apresentação e as diversidades de atitudes indicadas da mesma forma. Aos poucos o programa foi ganhando consistência e confiança. Abaixo as contabilizações quantitativas do programa ao longo de um ano e meio.

**Participação:** 11 edições realizadas, de outubro de 2008 a abril de 2010.

- 130 Indicações/ Reconhecimentos.
- Média 46 % Indicados/ reconhecidos, em relação a número total de pessoas na área, em cada edição.
- Média 55% das pessoas geraram Indicações/ Reconhecimentos, em relação a número total de pessoas na área, em cada edição.
- Máximo de 88% de participação total, entre Indicados e Indicadores, em relação ao número total de pessoas na área. Edição do II Bimestre de 2010.
- 14 Premiados, sendo que em quatro edições houve premiações para primeiro e segundo lugares, devido ao alto número de Indicações/ reconhecimentos.

Em pouco tempo o programa ganhou importância e as apresentações bimestrais passaram a ser aguardadas e comentadas. Os temas apresentados eram também discutidos em grupo e as indicações eram muito diversificadas. Muitas indicações continuavam desde o início a valorizar ações não relacionadas diretamente com a execução do trabalho, como por exemplo, presentes e gentilezas de colegas com os demais – como a indicação de uma pessoa que preparou e trouxe de sua casa sanduíches para todos os colegas que trabalhariam como ela num plantão excepcional de sábado pela manhã. Este tipo de indicação, obviamente, era reconhecida e valorizada sem distinção das demais. O princípio básico do programa era ser democrático e de forma alguma demonstrar arbitrariedade.

Porém com a evolução do programa e, principalmente da maturidade dos colaboradores, cada vez mais cresciam as indicações de atitudes e ações diretamente relacionadas com a excelência do trabalho realizado. Alinhado com os objetivos estratégicos da empresa e da área. Estas ações eram sinalizadas como contribuintes ao atingimento dos resultados. Mesmo que se tratasse de pequenas iniciativas ou até mesmo de atitudes que deveriam ser obrigatórias, como por exemplo, atender de forma extremamente paciente e atenciosa uma franqueada com problemas confusos. O fato de valorizar cada atitude tornou-se a grande motivação para as pessoas continuarem e copiarem comportamentos positivos, produtivos e solidários.

As apresentações ocorriam a cada sessenta dias, e naturalmente, não era foco de atenção durante todo o decorrer deste intervalo. Por mais que se procurasse manter viva a lembrança e gerar indicações durante todas as semanas (fato que gradativamente ocorreu), os colaboradores se movimentavam e comentavam o programa nos dias imediatamente antes e após as apresentações.

Todavia, as outras iniciativas estavam presentes e aos poucos foram incorporadas na nova rotina que foi criada em alguns meses. Não apenas as iniciativas do programa O Mundo Mais belo Começa Aqui, mas a realização de contratos individuais de trabalho e o acompanhamento periódico do desempenho completaram o processo de mudança.

### **Contratos Profissionais Individuais**

Vale descrever mais sobre a iniciativa de contratação dos objetivos individuais anuais. Os contratos antecipavam uma política que a empresa colocaria em prática no ano seguinte, no qual o SAF foi pioneiro na empresa. Foram formulados contratos com objetivos profissionais anuais, dentro dos critérios “*SMART*” (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time-Bound*) e avaliação de competências.

Os objetivos e metas buscavam o atingimento de resultados para o grupo que levassem aos objetivos corporativos. A ponderação dos objetivos privilegia os indicadores qualitativos, ou seja, aqueles relacionados à forma e qualidade do atendimento e não a sua medição em termos numéricos (quantidade de atendimentos, tempo médio por atendimento, etc).

As escutas para avaliações qualitativas dos atendimentos por telefone foram triplicadas e o tempo de avaliação dobrado. As pessoas passaram a receber retornos semanais sobre seus desempenhos, com notas quantitativas (peso quatro) e notas qualitativas (peso seis). Os retornos eram oferecidos pelas analistas de atendimento, que quinzenalmente me reportavam todas as avaliações no período.

Com base nestes dados eram realizadas reuniões mensais da gestora individualmente com cada um dos colaboradores, com média de vinte a trinta minutos de duração (apesar de não existir um tempo padrão ou limite), nos quais eram analisados o nível de atingimento dos objetivos e as ocorrências no período, tanto as que seriam valorizadas quanto aquelas a serem corrigidas. Os colaboradores apresentavam as evidências sobre a realização e alcance dos objetivos contratados. Ao término, as competências técnicas e pessoais eram avaliadas pelo gestor, com orientações sobre melhorias em situações futuras semelhantes.

À medida que as reuniões de acompanhamento de resultados ocorriam, e ao final dos bimestres as apresentações do PRMP, as indicações deste eram cada dia mais próximas dos objetivos daquele.

### **Cenário após as Ações**

Para haver engajamento é necessário envolvimento. A partir da participação das pessoas em cada uma das iniciativas descritas foi possível alcançar a melhoria no relacionamento interpessoal na equipe e, com isto, gerar mais aprendizado e novas trocas de experiências. Os

conhecimentos dos colaboradores mais experientes passaram a ser compartilhados com os mais novos com uma frequência muito maior que antes.

Um espírito único de equipe foi sendo construído e fortalecido no dia-a-dia. Com a divulgação dos resultados do primeiro ano uma nova perspectiva foi formulada na cabeça das pessoas. O novo patamar de desempenho representava outro momento da área de atendimento, com melhores resultados e maior engajamento dos seus integrantes.

A experimentação de novos hábitos, como jardinagem e artesanato a partir da reciclagem – trouxe oxigenação à rotina e incentivo à criatividade e a autonomia. Condutas positivas eram favorecidas pela maior integração das pessoas e reconhecidas através das indicações de melhores práticas.

Outros efeitos positivos puderam ser observados, inclusive de modo formalizado durante as reuniões de gestão de desempenho, como por exemplo: Maior sinergia e integração entre os colaboradores da equipe, mesmo em níveis hierárquicos diferentes; Quebra da rotina se deu pela realização de tarefas ligadas aos eventos temáticos, aos cuidados com o jardim, mas também pelas oportunidades de trabalhar em atividades externas, principalmente na validação de políticas e sistemas relacionados à rede franqueada em áreas diversas da empresa.

As participações em atividades externas eram antes apenas privilégio dos analistas (que representavam somente um sexto de todo o grupo), agora podiam contar com participação de qualquer colaborador da equipe, desde que obtivessem os melhores indicadores quantitativos e qualitativos. A forma de escolha era transparente e a justificativa era clara: quanto maior o conhecimento melhor a contribuição nos processos externos.

Estas e outras novas normas internas geraram mudanças de paradigma e melhoraram a organização e a valorização do ambiente de trabalho. Entre os novos procedimentos, podemos citar: O envolvimento e participação direta dos atendentes mais experientes no treinamento

dos novatos; Visitas periódicas a outras áreas da empresa com alta interface com a área de atendimento, para conhecer as pessoas e os processos críticos; Programação de *Bechmarking* com outras empresas com áreas de excelência no atendimento *B2B*; viagens a trabalho para testes de homologação de sistemas de venda das lojas; e a participação pela primeira vez do SAF de forma presencial no evento anual de convenção de franqueados em 2009 (esta ação teve repercussão extremamente positiva tanto na visão da rede franqueada quanto para a própria equipe que recebeu a oportunidade com uma confirmação da nova imagem de efetividade e eficácia da área de atendimento).

Durante o processo de mudanças os desvios de conduta foram identificados e devidamente sinalizados às pessoas e acompanhados. Os processos de *feedback* eram frequentes durante as reuniões de gestão de desempenho. No entanto, como um percentual de pelo menos quinze por cento dos colaboradores não se adaptou as novas condições acabou por ser desligado da empresa.

Da mesma forma, aqueles que se engajaram e se superaram em seus resultados foram reconhecidos com promoções de cargo e/ou salário, conforme as políticas da empresa.

Deste novo cenário um novo perfil de equipe floresceu. Pessoas mais positivas e mais confiantes de seu trabalho agora retomavam aos estudos. A partir das reuniões de avaliação as expectativas de carreira eram discutidas e os requisitos para atingir novos patamares eram apresentados por mim como forma de orientar o desenvolvimento profissional das pessoas. Esta ação tornou-se importante também para clarear as questões quanto aos processos seletivos internos e as reais condições de competição que eles possuíam.

Ao final de dezoito meses realizamos uma pequena pesquisa interna e identificamos que: quatorze atendentes iniciaram um curso superior e outros oito retomaram cursos de graduação com matrículas trancadas; todas as analistas cursavam cursos de pós-graduações, sendo duas delas com incentivo da empresa; muitos começaram novas qualificações como

cursos de idiomas, aperfeiçoamento do português na comunicação; cursos de liderança, entre outros.

Os aspectos de baixa autoestima e auto percepção deixaram de existir e foram substituídos por um comportamento mais profissional, com orientação e direção, com objetivos claros e definidos. Traçados em sintonia com suas competências e habilidades, mas também atendendo aos resultados estratégicos da companhia.

Um ambiente de alta sinergia entre os colaboradores, com envolvimento de todos os níveis nas ações críticas. Um ambiente organizacional produtivo, à medida que todos os colaboradores estavam engajados em manter e, se possível, tornar cada vez melhor a imagem positiva da área que haviam construído nos últimos meses. Esta imagem era o reflexo de suas próprias capacidades, era o reflexo do quanto melhor eles também passaram a se reconhecer.

O novo ambiente organizacional era composto de: integração e espírito de equipe, orientação para resultados, compartilhamento de conhecimento, desenvolvimento humano e organizacional e engajamento. Um verdadeiro ambiente organizacional de alto desempenho.

### **Resultados Mensuráveis**

Os resultados que puderam ser medidos após dezoito meses do programa foram surpreendentes principalmente nos indicadores de produtividade, indicador qualitativo de atendimento e clima organizacional. Por motivos estratégicos não será possível informar dados absolutos, mas abaixo seguem os percentuais de incremento mensurados:

- Aumento da Produtividade em vinte e cinco por cento, conforme indicadores de área;
- Melhoria Dos Indicadores Qualitativos em trinta e três por cento, conforme indicadores de área;
- Aumento do Reconhecimento dos Clientes em quarenta e quatro por cento, medido através das manifestações de Elogio na central de atendimento;

- Melhoria do Clima Organizacional de oitenta e um por cento, medido na Pesquisa de Clima Organizacional 2009 em relação a 2007;
- Redução Absenteísmo em sete vezes em relação ao mês de junho de 2008; e
- Melhoria da Satisfação dos Franqueados de quatro pontos percentuais, medido na pesquisa Anual de Satisfação de Franqueados em 2009 em relação a 2007.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O modelo arcaico de gestão burocrática que deixava todas as informações relevantes a cargo tão somente dos gerentes e demais executivos parece não mais ser eficaz frente aos desafios modernos.

No cenário de hoje os profissionais anseiam por razões que deem sentido ao seu esforço, que traga significância a sua rotina profissional, uma vez que esta lhes ocupa praticamente todas as suas horas úteis do seu dia. A vida profissional, em tempos modernos, ganhou demasiado espaço na rotina da maioria das pessoas, que por sua vez esperam maiores e diferentes compensações, como realização profissional, valorização humana, sentido de vida, missão profissional, e outras de mesma grandeza.

Isto, associado ao processo de migração irreversível dos profissionais para tarefas mais intelectuais e menos mecânicas (que passam cada dia mais a serem executadas por máquinas e/ou sistemas) parece trazer uma nova demanda para a gestão de pessoas: a de criar ambientes propícios a mentes elaboradas que trabalham para gerar avanços inovadores (CHARAM, 2005).

É das organizações a responsabilidade por criar valor e sentido às missões das corporações, mas recai sobre o líder o papel de materializar e tangibilizar este sentido na vida dos profissionais de modo que produza efeitos sobre o ambiente e os resultados da empresa.

Conclui-se que as novas exigências sobre a liderança são hoje ainda mais críticas para o sucesso das organizações. O papel do líder parece estar se configurando como ‘aquele’ que é o responsável direto por transmitir e clarificar os objetivos corporativos às pessoas que de fato irão realizá-lo: todos colaboradores, ou o recentemente chamado Capital Humano das empresas. O termo Capital Humano mostra-se de certa forma mais abrangente, pois denota mais do que os dados quantitativos constantes do organograma, como número e cargos dos profissionais. Por capital humano imaginam-se além destes aspectos também o conhecimento e talentos trazidos pelas pessoas.

No caso em análise o pré-requisito para o bom desempenho de uma organização, segundo Drucker citado na seção dois, foi atendido quando as tarefas e a missão foram claramente definidas, comunicadas e acompanhadas nas reuniões de gestão de desempenho. Os resultados esperados foram da mesma forma, definidos de forma inequívoca e mensurável.

O líder para tornar a organização mais atrativa aos talentos deve personificar o exemplo do tipo de comportamento que a empresa deseja ter. Construir a marca da liderança foi a metáfora usada por Ulrich para afirmar que a liderança deve ser consistente com a missão e valores da empresa e, ser o líder o primeiro a dar o exemplo mediante suas ações e não apenas seu discurso.

No caso da empresa onde se deu o caso em estudo, a meritocracia era uma das grandes políticas institucionais. Com isto, o aprendizado constante e investimento no desenvolvimento humano eram instrumentos para despertar interesse dos profissionais talentosos em fazer parte e permanecer na organização. A contribuição do líder neste caso foi dar o exemplo por suas ações e decisões demonstrando que estava totalmente aderente às diretrizes corporativas.

Para que o líder possa criar ambientes de alto desempenho traçando uma ‘liderança iluminada’ que propicie, por meio da aplicação do conhecimento de profissionais talentosos,

os avanços criativos necessários para a empresa alcançar seus objetivos. O líder iluminado é inteligente, flexível e ágil. Líderes iluminados encarnam a missão em valores pessoais e corporativos. Estabelecem objetivos e metas claras e atingíveis aos indivíduos, orientando-os e acompanhando-os em seu desenvolvimento. No caso descrito as reuniões de gestão de desempenho cumpriram este papel e foram fundamentais no processo de elevação da produtividade e melhoria do ambiente organizacional.

Para ter influencia transformadora, o líder deve possuir níveis elevados de empatia, coerência, disciplina e determinação. Pois se espera que ele seja a imagem e semelhança dos propósitos mais profundos das organizações. Mas, acima de tudo que seja capaz de gerar ambientes propícios a altos níveis de desempenho e engajamento.

O caso nos atesta a possibilidade de realizar tudo isto sem investimentos financeiros ou outros recursos tecnológicos, utilizando-se apenas da influência do gestor imediato e da implementação de regras e condutas meritocráticas, justas, coerentes e transparentes, ordenadas pelo processo de gestão de desempenho. Com esta conclusão respondemos a questão norteadora proposta no início deste estudo: Como a liderança exerceu influência na elevação do desempenho desta equipe de trabalho?

A contribuição da liderança foi de fato significativa para a maior produtividade individual e com isto alavancar melhores resultados em equipe. As reuniões de gestão de desempenho e os contratos profissionais individuais permitiram que os objetivos gerais fossem desdobrados em objetivos individuais e pudessem ser contratados com os seus executores – os colaboradores da equipe. Assim também a aplicação de consequências como os reconhecimento e punições adequados às situações.

Porém a realização do Programa De Reconhecimento de Melhores Práticas contribuiu de forma contundente na formação da imagem de conduta ideal e na valorização dos bons comportamentos, assim como na metodologia eficaz de aprendizado dos conceitos

empresariais como as competências profissionais e os valores corporativos. As apresentações do programa e os reconhecimentos frequentes das indicações materializaram conceitos em situações práticas e vivenciadas rotineiramente pela equipe. Assim, a comunicação foi assertiva e geradora de mudança de hábitos.

Encerrando esta análise, gostaria de retomar os objetivos específicos do estudo: 1) Analisar quais comportamentos, as atitudes e as ações da liderança que realmente tiveram influência direta na elevação dos resultados da equipe de trabalho; 2) Quais as ferramentas de gestão utilizadas pela liderança que efetivamente geraram elevação dos resultados do grupo.

Para responder ao primeiro ponto vale citar os quatro componentes do líder transformador, citados por Alan Bryman: carisma; inspiração; consideração individualizada e estimulação intelectual (CLEGG; HARDY and NORD; 2004). Exatamente como analisou o autor, as atitudes e comportamentos do líder neste caso que exerceram maior influência sobre o incremento dos indicadores da área estão relacionados: Às ações de desenvolvimento de uma visão comum de modo a gerar orgulho, confiança e respeito; Gerar motivação através de altas expectativas modelando os comportamentos adequados ao seu alcance; Despender atenção especial e individualizada aos seus liderados, transmitindo respeito e responsabilidade; E, por último, desafiar continuamente as pessoas com novas ideias e abordagens.

Em relação ao segundo ponto ainda resta comentar as ferramentas que podem ser aplicadas líder para gerar maiores resultados das equipes de trabalho. Pelas ações percorridas neste fica evidente que nesta situação as ferramentas mais eficazes e eficientes foram: a) Reconhecimento e valorização das melhores práticas alinhadas aos valores corporativos e competências profissionais b) A Gestão do Desempenho; c) Acompanhamento e avaliação de competências, frequente e periodicamente; d) Ações de valorização do ambiente físico de trabalho, com envolvimento das pessoas; e) Ações diversas de favorecimento ao clima

organizacional, como oportunidades justas conforme desempenho e ações de celebração e valorização, como o Natal do SAF.

Finalmente, acredita-se que a maior contribuição deste trabalho deva ser o de inspirar gestores e empresas a atuarem mais incisivamente na gestão de pessoas como a principal forma de atingir melhores resultados. Desenvolvendo e incentivando lideranças que tenham a habilidade de transformar e gerar ambientes de alto desempenho de modo consistente e sustentável.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BENNIS, Warren. **Why the leaders can't lead**. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1990.
- BRANDÃO, Hugo P. GUIMARÃES, Tomás A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- CHARAN, Ram. **Know-How: The 8 Skills That Separate People Who Perform from Those Who Don't**. 2007.
- CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter. **Handbook de Estudos Organizacionais – Ação e Análise Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.
- DRUCKER, P. F. **As Fronteiras da administração**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- DRUCKER, Peter F. **Fator humano e desempenho**, 1997.
- DRUCKER, Peter F. **Post-Capitalist Society**, New York, 1993.
- GEORGESCU, Peter; DORSEY, David. **The source of success: five enduring principles at the heart of real leadership**. Foreword by Ram Charan.–1st ed. 2005.
- FLEURY, M. T. L; FISHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. SP: Atlas, 1996.
- HABBINS, Harvey e FINLEY, Michael. **Por que as equipes não funcionam? O que não deu certo e como torná-las criativas e eficazes**. Campus, 1997.
- LEITE, Quézia de A.G., **A importância da Comunicação Interna nas organizações**. 2006.
- MASI, Domenico De. **HR 2020 Storia e prospettive**. Studium S3, Roma, 2011.
- OTERO, Roberto B. **Planejamento e controle gerencial**. Curitiba, Iparides, 1998.
- ROBBINS, Harvey. **Por que as equipes não funcionam**. 1997.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1991.
- SCHEIN, Edgar H. **Culture: the missing concept in organization studies**. *Administrative science quarterly*. v. 41, n. 2, p. 229-240, Jun. 1996.
- SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. José Olympio, 2001.

SELEME, Acyr. **Comportamento Organizacional**. 2007.

SENGE, Peter. **A Quinta disciplina**. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1990.

SENGE, Peter. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 2000.

SROUR, Robert H., **Poder, Cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1998.

ULRICH, Dave; LOSEY, Michael; LAKE, Geraldine. **Tomorrow's HR management: 48  
though leaders call for change**. NY, 1997.

ULRICH, Dave; SMALLWOOD, Norm; SWEETMAN, Kate; RIECHE, Adriana, **Código da  
liderança**. Best Seller, 2009.

ULRICH, Dave; SMALLWOOD, Norm. **Leadership sustainability**. McGraw Hill  
Publishing, Utah. USA, 2013..