

Pormade: Desvendando os segredos das equipes de alta performance

Pormade: Unveiling the secrets of high performance teams

João Marcos HEGGLER [1](#); Marcos Aurélio Baptista da LUZ [2](#); Rudy de Barros AHRENS [3](#)

Recibido: 08/12/16 • Aprobado: 13/01/2017

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
- [2. Referencial Teórico](#)
- [3. Metodologia](#)
- [4. Resultados e Discussões](#)
- [5. Considerações Finais](#)

[Referências](#)

RESUMO:

Este trabalho objetivou analisar práticas estratégicas de gestão que garantam sucesso no mercado econômico, e as competências essenciais na formação de equipes de alto desempenho. A pesquisa é básica, exploratória descritiva, qualitativa e estudo de caso. Como principais resultados observa-se que o trabalho cotidiano na Pormade segue e respeita a gestão inovadora e os valores, amparado pela manutenção interna de equipes de alta performance, práticas de gestão de pessoas como estratégia competitiva, zelo do clima organizacional e qualidade de vida para os colaboradores e familiares. Assim, conclui-se que a partir de investimentos nos indivíduos obtêm-se melhores resultados no mercado competitivo, proporcionando maior competitividade no mercado.

Palavras-chave: Equipes, Liderança, Alta Performance, Pormade

ABSTRACT:

This study aimed to analyze strategic management practices to ensure success in the economic market, and key competences in the formation of high performance teams. The research is basic, exploratory descriptive, qualitative and case study. The main results show that the daily work in Pormade follows and respects the innovative management and values, supported by the internal maintenance of high performance teams, management practices of people as a competitive strategy, zeal of the organizational climate and quality of life for Employees and family members. Thus, it is concluded that from investments in individuals, the best results are obtained in the competitive market, providing greater competitiveness in the market.

Keywords: Teams, Leadership, High Performance, Pormade.

1. Introdução

Em tempos atuais de competitividade, mutações constantes de cenários econômicos e celeridade na atualização de processos, o diferencial que uma organização pode apresentar é o dinamismo e formatação de uma boa equipe de Alta Performance, onde o bom desempenho na busca de resultados é fator preponderante no quesito posicionamento estratégico se

constituindo num grande esforço das empresas, conforme evidencia Neto (2012, p. 142) “Na formação de equipes, desenvolver um processo de integração entre as diversas unidades de trabalho, preservar diferenças e potencializar esforços, energia e competências para a produtividade global são desafios para as organizações.”

Tal contexto também é confirmado por Chiavenato (2015, p. 2) quando ele menciona que cada pessoa possui a sua personalidade própria e “suas expectativas que precisam ser identificadas e atendidas. Cada qual apresenta conhecimentos, habilidades e competências que constituem aspectos importantes da vantagem competitiva da organização”.

Para tanto, implantar e desenvolver equipes com essas características exige o acompanhamento contínuo de uma liderança atenta e gabaritada nos moldes do perfil que deve alinhar as práticas operacionais, estratégia empresarial e identidade organizacional, conforme afirma Neto (2012, p. 57) “liderança define a necessidade de mudança, estabelece uma visão para o futuro e mobiliza os liderados a alcançarem resultados além daqueles que seriam normalmente esperados”.

Nesse contexto mesmo que os segmentos de mercados sejam diferentes, observa-se uma homogeneidade nas habilidades e competências atinentes a essa equipe, ao que queremos evidenciar e dar destaque e de acordo com Neto (2012, p. 57), “interação, comunicação, tratamento pessoal com o liderado e consideração individualizada são características fundamentais no exercício do líder ao tentar construir sentido no trabalho para os liderados” buscando com isso internalizar os objetivos institucionais de modo a alcançar uma sinergia entre os indivíduos.

Diante disso, o objetivo deste artigo visa com base em estudos bibliográficos e um estudo de caso em práticas de gestão de pessoas como estratégia competitiva, evidenciar as características atinentes a formação e manutenção de equipes de alta performance, bem como, descrever as vantagens e resultados dessas ações.

Assim, este artigo se justifica por proporcionar aos gestores e interessados no tema uma demonstração reflexiva no que tange a formação e manutenção de equipes como também, evidenciar necessidades estratégicas para o desenvolvimento de pessoas, pois, sem tais práticas e investimentos, esta falta poderá fragilizar as construções que buscam resultados de excelência.

2. Referencial Teórico

2.1. Estratégia de Recursos Humanos

Para discutir a formação de equipes, deve-se mencionar o Setor de Recursos Humanos (RH) e suas estratégias, fundamentais para a escolha dos participantes, aqueles engajados e comprometidos com o planejamento estratégico da organização e para a realização dos objetivos, pensando sempre na melhoria contínua e desenvolvimento das empresas.

Lembra-se dos tempos do Departamento Pessoal (DP), tema que acabou evoluindo para uma nova área denominada de Recursos Humanos (RH), esta que vai além do controle da folha de pagamento, admissão e demissão de funcionários. (PASCHINI, 2006).

O termo “estratégia” hoje avança para outras áreas, ganhando novas utilidades, busca-se estabelecer estratégias para que as organizações encontrem o melhor caminho para vencer os obstáculos impostos pela sociedade, relações empresariais e mercado competitivo. Agora o enfoque visa à definição de estratégias necessárias que garantam o futuro das empresas, resultando na interligação obrigatória com outros setores, surgindo ideias e subsídios para a concretização dos objetivos, aqueles contidos no planejamento estratégico das organizações (PASCHINI, 2006).

Segundo Becker *et al apud* Brock *et al* (2000, p. 16) “[...] as realidades da nova economia estão pressionando o RH a ampliar seu foco, da sua função administrativa tradicional, para uma

função estratégica abrangente”, pois atualmente o chefe do setor de RH, além das suas atribuições tradicionais, deve assegurar vantagens competitivas no mercado. Não existe mais a possibilidade que determinados setores apenas assistam as atividades e resultados das empresas, sem fazer parte efetiva dos planejamentos e ações voltadas ao sucesso e cumprimento das metas e objetivos propostos.

A evolução necessita de estratégias claras, com a atuação de líderes engajados e comprometidos, objetivando a potencialização dos talentos nas organizações envolvidas. A estratégia é amparada por diversas escolhas, visando objetivos e metas que irão proporcionar a satisfação dos clientes internos e externos, resultando num crescimento e desenvolvimento organizacional. (PASCHINI, 2006).

Para uma gestão estratégica sugere-se um planejamento bem elaborado; a determinação correta dos objetivos e metas, a verificação da satisfação dos funcionários quanto à sua valorização profissional; a integração perfeita entre os setores; os impactos dos fatores externos sobre os objetivos e ações da organização; criação de equipes eficientes e treinadas para a concretização dos objetivos; capacidade de adaptação rápida às alterações das metas contidas no planejamento estratégico; acompanhamento constante dos resultados. (LEWIS *apud* PASCHINI, 2006, p.22).

De acordo com Paschini (2006), é extremamente importante que o RH perceba e entenda qual estratégia de negócios a empresa está implantando e executando, para que não ocorra desorganização das atividades, que todos os envolvidos se empenhem sem desviar do foco, possibilitando que as lideranças possam realizar o que foi planejado.

As estratégias podem funcionar bem numa empresa ou ramo de negócio, porém, poderão fracassar em outras; caberá aos empresários, funcionários e setores da empresa encontrar a melhor estratégia, aquela que atenda ao perfil específico da empresa, dos funcionários, dos clientes e do mercado, a identificação rápida é fundamental, caso contrário, a frustração e prejuízos serão irreversíveis. Passou-se a tratar o RH como negócio e não mais como centro de custo. (ULRICH; MOHRMAN; LAWLER III *apud* HÖPNER, 2008).

O RH é uma peça fundamental em todo o sistema empresarial, é um elo, que se quebrado desestabilizará todo o processo, por isso, é fundamental a valorização desse setor para a criação e integração das equipes e para o bom funcionamento de toda a organização. (PASCHINI, 2006).

2.2.Liderança

Alinhado à seção precedente, tem-se a liderança como órgão dinamizador de grande importância no processo de sistematização e direcionamento quanto ao alcance dos resultados, pois, compete à mesma o papel de triagem, retenção e desenvolvimento de talentos e também alavancar o processo de crescimento da empresa, tudo isso confirmado por Chiavenato (2015, p. 14) “o novo imperativo é identificação de pessoas capazes de conduzir a empresa para o século XXI”, que é o que se espera de uma liderança: Que promova a sinergia e engajamento dentre seu *team work* no processo de influência.

Para Hunter (2004) liderança é aquela habilidade que o gestor tem de influenciar o liderado com o objetivo de trabalharem juntos e com entusiasmo para a realização dos objetivos e visando o bem comum. Tal conceito transcende a questão tecnicista e/ou operacional mais do que isso, exige do líder um posicionamento estratégico no que tange ao posicionamento individual e coletivo do capital humano tendo como insumo de produção, fatores de ordem psicológica como sinergia, motivação e entusiasmo.

Uma boa liderança não tem como ponto de partida sua objetividade, mas sim, às necessidades da equipe alinhadas à estratégia organizacional levando em conta que a excelência de uma liderança se dá pela habilidade e desempenho com pessoas e situações e não pelo marco de sua personalidade, Gabriel *et al* (2010) salienta a importância que “[...] a liderança seja

exercida por meio da personalidade. Somente depois é que devem se seguir também indicações concretas de como se deve lidar.”

Com isso cada contexto traz sua especificidade; a liderança deve apresentar por meio de articulações e análises de território uma dinamização que satisfaça ambos os lados com uma performance de integração e interação, segundo Whitney *et al* (2011, p. 2). “O contexto de liderança deixou de ser estável ou previsível. Em todos os setores da indústria e da sociedade, as instituições fracassaram e estão sendo reimaginadas e remodeladas.”

Assim, o que se observa de modo geral nas organizações é uma fragilidade no potencial de liderança conforme Diniz (2010, p. 13) quando evidencia como sendo a habilidade mais carente nos gestores de empresas brasileiras, pois, afirma que: “A inabilidade na gestão de pessoas é o assassino silencioso de estratégias bem planejadas e da superação de metas de resultados”.

Fortalecendo o contexto de liderança, claramente observam-se atitudes que diferenciam líderes de chefes, enquanto o último age por meio de autocracia e gestão do medo construindo muralhas intransponíveis, o primeiro estabelece pontes de ligação criando uma rede interna de *network*. (MELO, 2013).

Segue abaixo algumas atitudes que diferenciam bons líderes de chefes e caracterizam a boa performance de liderança (MELO, 2013):

- Consciência de erro, pois, grandes resultados relacionam-se diretamente às grandes riscos;
- Empatia porque é fundamental se conhecer quem lidera, conhecendo situações de enfrentamento;
- Autoconhecimento e todo ambiente de inteligência emocional ao que se é pertinente;
- Atenção às expectativas nos alcances de conhecimento e superação das mesmas;
- Partilhar informações por meio de comunicação assertiva;
- Constante processo de aprendizagem, necessidade de aprimorar conhecimento intelectual;
- Não tratar todos com igualdade, pois, cada qual tem sua especificidade cognitiva e psicológica;
- Boa gestão de tempo onde otimizam-se o senso de importância, necessidade e urgência;
- Boa definição de futuro alinhando percepção e assertividade face aos sinais indicadores;
- Humildade donde o inverso é arrogância que gera improdutividade, importante se é reconhecer valores pessoais;
- Preparar sucessores, embora seja uma tarefa difícil, perpetuar o conhecimento;
- Franqueza educada, objetividade, porém, mas sem ruído na fala.

Reiteram-se as observações acima como imprescindível no contexto de direcionamento e organização de células de produção que são existentes nos vários cenários. Equipes sempre existiram e precisam ser potencializadas e direcionadas para que em caso de vieses possa se alcançar o replanejamento e com isso excelência em performances.

2.3. Equipe de Alta Performance

Com o desenvolvimento da tecnologia e integração entres os países e empresas, as organizações buscam a construção de equipes de Alta Performance para a concretização de seus objetivos econômicos, melhoria contínua de suas práticas de gestão e para o fortalecimento de toda a sua estrutura organizacional, resultando com isso, numa inter-relação dos envolvidos e de todos os setores. Secco (2013, p.12) entende que: Essa “[...] globalização, processo que impõe a necessidade de modernização da gestão das empresas como um todo, inclusive pela melhoria da gestão de vendas e pela profissionalização de equipes”.

Segundo Ferreira (2015), uma equipe pode ser entendida como um conjunto de pessoas diferentes, com objetivos comuns e que buscam trocar experiências, conhecimentos e emoções, resultando num todo e com características próprias, agindo de forma coordenada para a realização de seus desejos.

Para Moscovici *apud* Montanari (2006), “[...] um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam seu funcionamento.” Esse autor ainda menciona que através das pesquisas pôde-se concluir

que as pessoas componentes das equipes, aquelas com o mesmo objetivo e atuando juntas, apresentam resultados e desempenho superiores daqueles alcançados pelos envolvidos agindo individualmente.

Equipe é o termo utilizado para dar uma característica particular à reunião de pessoas com objetivos em comuns: é um grupo de pessoas com aptidões complementares, comprometidas com um objetivo comum, que realizam trabalho interdependente e são coletivamente responsáveis pelos resultados.” (KATZENBACH; SMITH *apud* BEJARAMO *et al*, 2005).

É difícil a tarefa de entender a questão dos objetivos comuns numa equipe formada por pessoas com personalidade, perfil, comportamentos e aspirações diferentes. O bom relacionamento entre os integrantes e a perfeita condução das tarefas pelos gestores irão ser determinantes para equilibrar essas diferenças entre as pessoas, com a finalidade de se atingir os objetivos propostos nos planejamentos estratégicos; nesse sentido, o gestor tem uma tarefa árdua para entender comportamentos e conseguir influenciar de maneira positivamente os envolvidos.

“Como posso provocar pensamentos, emoções e desejos que realmente conduzam meus seguidores na prática de comportamentos que efetivamente produzam realizações excepcionais [...]”. (FERREIRA, 2015, p.47).

Para a construção de uma equipe de Alta Performance, Ferreira (2015) cita três motivos os quais deverão ser alcançados continuamente:

- Forte atuação no mercado de maneira a garantir qualidade com atendimento de excelência;
- A conquista de uma “lucratividade equilibrada”, com preços justos, mas que consigam cobrir os seus custos mais o lucro, garantindo a fidelização de clientes e perenidade no mercado;
- Obtenção do retorno do investimento realizado, não só a empresa precisa do retorno, os esforços de todos os envolvidos também devem ser recompensados.

Esses motivos estão visando à atuação da empresa no mercado e a obtenção de resultados financeiros. Outros motivos podem fazer parte da criação e do surgimento das equipes e que poderiam ser somados: Integração dos setores e funcionários, definição de objetivos e metas comuns, nova forma de atuação das equipes, comprometimento de todos com o futuro da organização.

Para que um gestor construa uma equipe de Alta Performance Ferreira (2015, p.18) menciona que ele deve se comportar de forma contributiva, “ [...] deve entender, influenciar e educar seus seguidores para a prática de comportamentos de alta performance, como gestor, você é o principal orientador, o formador de personalidades excepcionais.”

Segundo De Paula (2013), uma equipe de Alta Performance deve ter dez qualidades principais: Autogerenciamento, antecipação, adaptação, sinergia, evolução, criatividade, visão, democracia, modernidade, motivação.

Entende-se que essa relação apenas resume as características principais de uma equipe de alta performance, a equipe será fortalecida com a possibilidade da inserção de outras qualidades de acordo com cada contexto histórico, caso concreto e necessidades do mercado, tudo isso irá influenciar na criação e manutenção dessas equipes, resultando em ótimos resultados para a organização, as equipes devem ser mantidas, valorizadas e recompensadas para que todo o esforço tenha valido a pena.

3. Metodologia

Para a realização do trabalho foi utilizada a pesquisa a básica, entendida como aquela que “objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista.” (UNISANTA *apud* DEL-BUONO, 2015), exploratória descritiva porque “estabelece relação entre as variáveis no objeto de estudo analisado” (DUARTE, 2016), qualitativa, pois utiliza a análise da literatura, se aprofunda “na compreensão de um grupo social, de uma organização” (UFRGS, 2009, p.31) e estudo de caso utilizando-se da “observação direta intensiva, com técnicas de observação” e entrevista (MARCONI, 2001, p.49).

Foi realizada uma entrevista semiestruturada com os gestores de Recursos Humanos da empresa Pormade, situada em União da Vitória, Estado do Paraná, que atua no ramo de fabricação e comercialização de kits de portas, com o intuito de investigar as boas práticas de gestão de pessoas como estratégia competitiva. Juntamente à entrevista foram coletadas informações que evidenciam as características atinentes à formação e manutenção de equipes de Alta Performance, apresentando as vantagens e resultados dessas ações.

4. Resultados e Discussões

4.1. Entrevista com gestores

Em entrevista junto ao coordenador de grupos de melhorias da Pormade, a primeira pergunta foi: Como se iniciou os grupos de melhoria?

Resposta: *"Durante uma viagem ao Japão nosso diretor teve um insight com relação à gestão de pessoas e com isso em 1992 iniciamos nossas primeiras reuniões de pequenos grupos com participantes por amostragem de cada setor para discussões sobre demandas, estudos pontuais como valores organizacionais e temas atinentes a operacionalização"*.

Evidencia-se o marco zero quando do início do novo pensamento estratégico ao que se refere a gestão de pessoas onde amparado por articulações que contemplem uma participação do operacional de maneira orgânica alcançado com isso correção e prevenção de possíveis vieses contrários aos planejamentos.

Segunda pergunta: Quantas unidades, quantos funcionários e qual o volume de produção da empresa?

Resposta: *"Hoje possuímos em União da Vitória duas unidades fabris, sendo uma com 10.500 m² a outra com 51.200m² que concentra cerca de 80% da produção diária donde o total é 1.500 kits de portas, ainda na cidade temos a loja comercial com 5.700m² que atende o varejo. Já em São Paulo há um escritório de vendas; em todas as unidades somamos hoje um quadro de colaboradores com 534 pessoas."*

Há um grande alcance territorial no que tange as transações comerciais que possui uma movimentação tanto no atacado como no varejo, permitindo com isso acesso aos produtos pelo consumidor final de maneira direta.

Terceira pergunta: Como se constitui o organograma e quantos setores existe na Pormade?

Resposta: *"Basicamente um organograma enxuto, Presidente, Gerentes, Coordenadores e operacional, entretanto, com acesso aberto aos diferentes níveis de hierarquia. Com relação aos setores tem 32 ou também chamados grupos de melhoria conforme já mencionado anteriormente"*.

Possui um organograma com número de pessoas estritamente essenciais onde é conferido autoridade e responsabilidades específicas como os desenhos de rotinas e sistemas de controle tanto estratégico como operacionais.

Quarta pergunta: De que maneira os *stakeholders* participam da estratégia empresarial e que ferramentas são utilizadas para o planejamento empresarial?

Resposta: *"Por meio dos projetos comunitários visualizando às suas necessidades. Junto com os colaboradores através de palestras e escuta ativa. Utilizamos o PDCA"*.

Há uma grande preocupação por parte da empresa com o desvendar das necessidades intrínsecas e extrínsecas junto ao operacional como também da sociedade que a cerca, preocupação essa que possibilita uma harmonia no contexto Matriz Swot, pois esse desvendar se preocupa com fatores internos e externos de micro e macro ambiente. A utilização da ferramenta PDCA que é de conhecimento dos colaboradores operacionais pelo seu uso evidencia a preocupação de melhoria contínua no âmbito qualidade.

Quinta pergunta: Com relação aos produtos quais são e como funciona a logística e qual território alcança as vendas?

Resposta: *"Produzimos kits de porta pronta que é o nosso carro chefe, temos ainda batente e guarnições de pvcwood que se constitui como sendo pvc com pó de madeira, nossos fretes são CIF (produto posto no cliente) com transporte próprio, e nossa abrangência se dá em nível Brasil onde temos São Paulo com valores mais expressivos, atuando também com exportação em torno de 5% do total."*

Possui como produto carro chefe, kits de porta pronta que alavanca e aumenta o espectro de abrangência territorial contribuindo, pela sua qualidade, de maneira positiva um reconhecimento e perenidade no mercado auferindo vantagens em vendas donde de maneira ainda tímida estabelece exportações do mesmo. Por meio de transportadora própria que seria uma empresa do grupo, as entregas se estabelecem em nível Brasil.

Sexta pergunta: Como se constitui o RH em suas estratégias?

Resposta: *"Atualmente são 15 funcionários, com atuação tanto estratégica como operacional, buscando ações de escuta e busca do alcance das decisões, se preocupa com o clima organizacional donde conta com consultorias externas na produção de indicadores, os recrutamentos se dão com base em análise de competências principalmente comportamental podendo ser interno ou externo. Já no que tange a treinamento e desenvolvimento, os mesmos ocorrem internamente e eventualmente externamente, com assuntos decididos baseando-se nas necessidades, como por exemplo, segurança e assuntos voltados à performance de grupos. Há um contínuo retorno ao entendimento à identidade organizacional devido às sucessões, esquecimentos e ou apropriações, possui baixo índice de turnover."*

Possui um RH focado tanto na operacionalização como na estratégia, com atuações que aperfeiçoam as articulações, compilação de indicadores, recrutamento por competência e mantenedor do clima e da identidade organizacional, com gerente e coordenadores estabelece uma sinergia quanto ao alcance no desenvolvimento e conclusão como também na perenidade da estratégia outrora desenhada pelo Presidente.

Sétima pergunta: Como se dá a gestão em modo geral?

Resposta: *"Há a necessidade de que a gestão seja igual para todos e ao mesmo tempo individualizada, todos podem opinar nas decisões, consideram erros como tesouros, a participação é democrática, há vários canais de escuta que respeitam as opiniões. O espaço físico é aberto, sem divisórias, com possibilidade de comunicação entre os setores e compartilhamento interdisciplinar otimizando campo de visão e resoluções"*.

Apresenta-se de maneira equânime em todos os seus eixos, uso da gestão democrática onde o sentido de pertença é uma característica que perpassa pelas várias hierarquias como também pelo operacional, investimento em discussões e ideias que potencializem a estratégia e possibilitem espaços de interação.

Oitava pergunta: Como eram as equipes antes, como está hoje e quais suas características?

Resposta: *"Antes a conversa visava somente o aspecto financeiro, sem o entendimento de agregar valores intelectuais ou oportunidade de crescimento, o que já se observa hoje dentro dos grupos, com a mudança de conceitos e buscando melhorias contínuas; amplificando em 100% o contexto; houve uma mudança de cultura organizacional verticalizada. Como característica, se constitui como sendo equipes com alto índice de criticidade; engajamento; motivadas pela fé na filosofia da empresa; há aceitação nas novas práticas não colocando barreiras; são colaborativos; com fala alinhada aos objetivos da empresa; qualidades individuais fortes, marcantes nas mesmas; comunicativos; estratégicos; a liberdade de opiniões reflete numa valorização do ser, do ter, do conhecer; informados; se sentem valorizados enfatizando o sentimento de pertença"*.

Pelo investimento intelectual na produção de conhecimento somado a uma gestão horizontal, os benefícios oriundos dessa equação estão diretamente ligados a amplificação de alcances pelas

equipes que por ela são atingidos. Com isso, observa-se um team work mais conciso, unificado e orientado para resultados.

Nona pergunta: Quais as estratégias para amplificar o QVT, qualidade de vida no trabalho?

Resposta: *“Temos um Centro de Desenvolvimento Humano o CEDEHP onde se desenvolve várias articulações no quesito QVT, como também um Centro de Associação de Funcionários para confraternizações e reuniões”.*

A preocupação com o desenvolvimento do Ser é notório em suas articulações estratégicas, pois com a busca da resolução das problematizações acerca desse desenvolver é o que estabelece o produto final estratégico que viabilize um QVT ideal que se constitui flexível, apto a mudanças de acordo com a mutação de cenários intra e extramuros.

Décima pergunta: Há algum tipo de remuneração estratégica ou incentivo?

Resposta: *“Sim, como ajuda de custo na escolaridade, premiação de boas práticas, premiações de produções literárias, onde se pode aumentar o salário em até R\$ 134,00 mensais”.*

Há um elenco de possibilidades no que tange a remuneração estratégica que abarca tanto esferas educacionais como psicológicas, remuneração por produção literária, premiação de boas ideias, homenagem que conotam a valorização do colaborador perante familiares entre outros.

Na décima primeira pergunta: Como se dá a comunicação na Pormade?

Resposta: *“Temos uma rádio interna que interliga as duas fábricas; várias faixas motivacionais nas paredes e de maneira informal por mídias”.*

A comunicação é muito valorizada e não se caracteriza somente pela maneira formal, se estabelece por mídias, celulares, e verbalmente dentro das reuniões de pequeno grupo com a responsabilidade no alcance dos demais colaboradores.

Face ao exposto, evidencia-se um grande investimento no sentido de pertença e sugestões oportunizadas por todos os *stakeholders*, donde com base no conhecimento empírico as possibilidades de estratégias que venham a mitigar possíveis desencontros são problematizadas e analisadas pelos mesmos no intuito de resolução e alinhamento junto aos planejamentos tanto a curto como de longo prazo.

Assim, a participação dos colaboradores de maneira orgânica contribui para o crescimento empresarial e estabelece patamares mais elevados do conhecimento empresarial resultando com isso um melhor posicionamento de mercado com base em um desenho estratégico executado a várias mãos.

4.2 Discussões: Evidência das características de formação e manutenção de Equipes de Alta Performance

Após a entrevista buscou-se por meio da observação, percepção e relatos dados pertinentes às boas práticas de gestão desenvolvidas na referida organização, onde esta aborda os seguintes assuntos: a) Gestão inovadora; b) Vivência dos valores da empresa de maneira orgânica; c) Investimento na formação contínua dos colaboradores, Zelo pelo clima organizacional e Preocupação com Qualidade de Vida no Trabalho.

a) Gestão inovadora.

Durante uma viagem ao Japão e participando de um evento formativo, o atual Diretor Presidente da organização obteve *insights* com relação à produtividade de seus colaboradores e também iniciativas inusitadas que de maneira periférica buscariam um alcance de maior performance nos quesitos: bem estar x produtividade e que resultaram na formulação dos 1 (dez) valores corporativos, potencializando comportamentos a serem seguidos que transcendem o ambiente interno da organização contribuindo de maneira social, conforme relacionados à seguir (PORMADE, 2016):

- Encantar o cliente, pois, é ele que nos garante o emprego;
- ser entusiasmado também em épocas difíceis;
- desobedecer para fazer o melhor;
- inovar é errar, sem perder as esperanças;
- erros são tesouros, quando bem evidenciados, mostrados, discutidos;
- pequenos detalhes no piso da fábrica é o que dá grandes resultados no todo da empresa;
- amar as mudanças, assim como as odiávamos no passado;
- as realizações de sua equipe são ferramentas de seu sucesso;
- qualidade não se controla se produz;
- os colaboradores da Pormade tem o poder de agir.

Percebeu-se a preocupação do atual Diretor Presidente em implantar esses mandamentos necessários para a condução das atividades na empresa e estabelecer diretrizes para o comportamento dos envolvidos relacionado aos eventos futuros.

Em sua dissertação de mestrado Dal Piva (2009) ao analisar as práticas da Pormade que contribuem para a QVT no ambiente produtivo destaca que: "As mudanças no ambiente do trabalho estão sendo focadas na melhoria da qualidade de vida dos funcionários e gestores, com a realização de práticas que possibilitem o aumento da qualidade de vida".

A Implantação de novas práticas de gestão procura acompanhar o desenvolvimento do mercado. A sobrevivência das organizações depende dessa criatividade e ousadia, no entanto, deve-se ter cautela para a manutenção de um ambiente de trabalho adequado e que garantam essa qualidade de vida no trabalho – QVT, a exemplo do que está fazendo a Pormade.

Para a discussão sobre QVT não se pode esquecer-se dela como instrumento fundamental de controle e de "[...] monitoramento sistemático em todos os setores da empresa. Assim, o grau de comprometimento dos colaboradores da indústria aumenta, refletindo nos resultados pelo uso adequado da gestão da qualidade". (DAL PIVA, 2009, p.28).

b) Vivência dos valores da empresa de maneira orgânica.

Constante retorno ao entendimento e prática dos valores organizacionais mediante momentos formativos que possibilitam debates críticos de situações vivenciais do cotidiano das atividades alinhando-se aos conceitos de tais valores; infere-se que essas vivências contribuem para a estratégia organizacional, pois, quando o colaborador tem propriedade da importância de cada valor e os pratica habitualmente, contribui para o alcance dos objetivos.

É importante que os valores sejam realmente vividos e sentidos de verdade por todos os colaboradores e incentivados pelos gestores, com isso, "o que é comunicado para o público é percebido como verdadeiro". (CAMARGO, 2015).

c) Investimento na formação contínuos colaboradores.

Como estratégia principal de gestão, a potencialização do intelecto e cognitivo do colaborador se constitui como uma ferramenta essencial para o crescimento individual e conseqüentemente a obtenção de vantagens competitivas da organização junto ao mercado.

Para essa potencialização do indivíduo, são necessárias respostas imediatas da organização, segundo Montanari (2006, p. 17), "[...] é preciso interferir em padrões e hábitos exigindo respostas da organização e de seus funcionários em curto prazo".

Observou-se durante a pesquisa, a existência da Universidade Corporativa Pormade – UNICOP que possibilita aos colaboradores a inclusão digital, capacitação técnica operacional, escola de gestão, o estudo e a conclusão do ensino regular; o sucesso dela pode ser comprovado pela evolução e percentuais descritos abaixo na Tabela 1:

Tabela 1 – Comparativo de Grau de Escolaridade 1994-2014

	1994	2014

Especialização	0,00%	16,12%
Superior Completo	1,68%	15,80%
Superior Incompleto	5,00%	14,12%
Médio Completo	10,00%	41,46%
Médio Incompleto	16,66%	10,08%
Fundamental Completo	23,33%	1,30%
Fundamental Incompleto	43,33%	1,12%

Fonte: Pormade 2016

d) Zelo pelo clima organizacional e preocupação com Qualidade de Vida no Trabalho.

Face às conquistas alcançadas no que se refere ao tema, percebeu-se uma elevada preocupação atinente ao clima organizacional, pois, quando em novas contratações há a premissa de análise de perfil e também competências emocionais que se alinhem a essa atmosfera, a falta de observação desses critérios de análise poderia acarretar numa alteração desfavorável em todo ambiente de trabalho. Sobre essa necessidade de criação de uma cultura organizacional favorável, deve-se priorizar o treinamento de “[...] líderes flexíveis que acreditem nas pessoas como chave do sucesso da empresa e reconhecer e empenhar esforços para compensar as dificuldades na formação de equipes”. (CEFET, 2005, p. 32).

Com relação ao “*layout*” estrutural, percebeu-se a inexistência de divisórias entre as mesas e setores, possibilitando com isso uma otimização da comunicação, maior interação e percepção das atividades executadas pelos funcionários em determinado momento.

Nas reuniões de grupos de melhorias com encontros semanais realizadas por setor, percebeu-se um espaço favorável para gestão democrática e participativa, fortalecendo canais de comunicação, proporcionando também a possibilidade de vencer os desafios e a busca de melhorias contínuas, onde os colaboradores têm a oportunidade de debater tópicos como novas ideias, cotidiano fabril, inter-relações pessoais e demais temas pertinentes aos objetivos organizacionais que incrementam o conhecimento organizacional.

A respeito da importância da ocorrência dessas reuniões, Montanari (2006, p.23) destaca, “[...] no atual território empresarial, as reuniões passam a ser muito importante ao processo de decisão, pois, as constantes mudanças e transformações pedem frequentes ajustes às organizações”.

Nas comemorações de datas festivas e nas pontuais de apresentação e premiações de resultados, evidencia-se um espaço que oportuniza a interação entre os colaboradores e familiares os quais são alcançados nos projetos e ações sociais da empresa, esta que acredita na importância da família para o sucesso do colaborador, bem como, de toda a organização, refletindo assim na melhoria da comunidade atingida.

Ainda, como ação estratégica para a obtenção de QVT a empresa oportuniza:

- i) Preocupação com bem estar e saúde dos colaboradores;
- ii) Associação de funcionários com 87.500m² para lazer e interações;
- iii) Reuniões diárias do setor administrativo;
- iv) Reuniões semanais de pequenos grupos;
- v) Academia de musculação, zumba e aeróbica para funcionários e familiares;

- vi) Escola de futsal e de dança para filhos de funcionários;
- vii) Cantina da Confiança (cada um se serve e faz seu próprio troco);
- viii) Cantinho da Beleza;
- ix) Massoterapia no trabalho;
- x) Cadeira de massagem;
- xi) Cursos de artes manuais que propiciem aumento na renda familiar;
- xii) Estímulo à leitura e criação literária remunerada;
- xiii) Premiação para novas ideias;
- xiv) Gincanas.

Relacionado às práticas acima, destaca-se a preocupação com o bem estar e saúde dos funcionários e seus familiares, o sucesso no mercado perpassa questões que envolvam apenas resultados e lucros, as empresas fazem parte integrante da sociedade, as suas ações refletem diretamente na coletividade, para Dias (2011) uma responsabilidade social caracterizada pelo respeito aos direitos humanos, com a preocupação constante na melhoria da qualidade de vida da comunidade e da sociedade. A constatação através das respostas e das premiações regionais, nacionais e internacionais que a empresa recebe todos os anos, evidencia o sucesso da Pormade e sua preocupação constante em proporcionar qualidade de vida no trabalho para os colaboradores, refletindo com isso, no bem estar e saúde onde abarcando suas famílias, garantindo com todas essas ações a manutenção da boa reputação da organização e o fortalecimento de sua marca e produtos. Evidencia-se que as premiações obtidas ao longo dos anos nos diversos órgãos de comunicação e mídias nacionais e internacionais, demonstram excelência das ações da empresa no campo social e empresarial, a nova estratégia desenvolveu-se à partir de 2002 onde, dessa época acumulam-se vários reconhecimentos balizados a partir da participação efetiva dos próprios colaboradores como também observações externas. Nos exemplos a seguir se pode observar que tais reconhecimentos demonstram resultados positivos na gestão de RH, conforme Figura 1 abaixo:

Figura 1: Alguns Prêmios conquistados pela Pormade



Fonte: Pormade 2016

Observa-se que a articulação que otimiza o posicionamento estratégico da Pormade se dá primeiramente na busca de atualizações de contextos empresariais de seu Presidente, afirmando com esta prática que educação empresarial orientada para resultados, embasado em

biografias e práticas que favoreçam a motivação pessoal é o cenário ideal para produção de sinergia, entendimento e bem estar empresarial que por consequência esta diretamente ligado a Clima e Cultura Organizacional e Qualidade Vida no Trabalho. Assim, quando uma empresa tem este alcance, de maneira transversal os resultados se dão em produtividade, gestão do tempo e melhoria na aplicação de recursos em suas várias esferas.

5. Considerações Finais

O tema possibilitou uma verificação a cerca de como os investimentos e benefícios aplicados no capital humano fortalece as operacionalizações tanto fabris, como inter-relacionais, permitiu uma reflexão corporativa evidenciada pelo estudo de caso de que a estratégia alinhada a um RH com visão sistêmica potencializa de maneira equânime a produtividade e as lideranças relacionadas a esse contexto.

De modo geral os colaboradores alcançados por essa estratégia são imbuídos de uma sinergia motivacional, buscado por meio de espaços de discussão e atualizações intelectuais promovidos pela organização, um crescimento pessoal e profissional onde buscam o patamar empregabilidade, que se constitui como sendo um conjunto de conhecimentos tanto de caráter técnico como comportamental adquirido por um profissional e que são fatores preponderantes e essenciais no contexto organizacional, esse fato é observado quando na adesão aos projetos e iniciativas oportunistas a todos como também, no crescimento cognitivo dos mesmos em contra partida ao aumento de produção que se constitui como status alcançado.

Diante disso, observa-se que enquanto objetivo o presente estudo atingiu seu alcance quando nas evidenciações de que a partir de um investimento sólido em pessoas, proporcionando uma esfera de construção, os retornos oriundos dessa estratégia estão diretamente ligados a alta performance e com isso, a evolução individual do colaborador quando somado aos demais componentes de mesmo contexto em que sua equipe potencializa e se associa a missão, visão e valores organizacionais tendo como meta alcançar os objetivos estratégicos e também, a geração de maiores lucros tanto financeiros como cognitivos tendo como resultado, posicionamento estratégico à partir de pessoas.

Referências

- BEJARAMO, Viviane Carvalho (2005). *Equipes de Alta Performance*. Tecnologia & Humanismo, Curitiba: v.19, n. 29, p.23-34.
- BROCK, Hortência et. al. *O papel Estratégico do RH*. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/537_O%20papel%20estrategico%20do%20RH%20-%20SEGET.pdf>. Acesso em: 01 out 2016.
- CAMARGO, Gabriela. *A importância de valores e missão de uma empresa*. Disponível em: <<http://www.promoline.com.br/blog/index.php/valores-e-missao/>>. Acesso em: 14 nov. 2016.
- CEFET (1986). Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. *Tecnologia e Humanismo*. Ano I, n.1. UTFPR BIBPG, Curitiba: CEFET-PR. Semestral.
- CHIAVENATO, Idalberto (2015); *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo e um excelente gestor de pessoas*. 5ed. São Paulo: Manole.
- DAL PIVA, Alexandro Rodrigo (2009). *Práticas que contribuem para a qualidade de vida no trabalho: Estudo de caso de uma indústria de portas de madeiras decorativas de União da Vitória - PR*. 2009. 110 f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Ponta Grossa: UTFPR.
- DE PAULA, Pablo. 10 Qualidades que uma equipe de alta performance deve ter. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/10-qualidades-que-uma-equipe-de-alta-performance-deve-ter/72640/>>. Acesso em: 01 out. 2016.
- DEL-BUONO, Regina C. *O que é Pesquisa Básica ou Científica? Tipos de Pesquisa*. Artigo

publicado em 03 de maio de 2015. Disponível em:

<<http://www.abntouvancouver.com.br/2015/05/o-que-e-pesquisa-basica-ou-aplicada.html>>.

Acesso em: 13 nov. 2016.

DIAS, Reinaldo (2011). *Gestão ambiental: Responsabilidade social e sustentabilidade*. - 2 ed. São Paulo: Atlas.

DINIZ, Arthur (2010). *O líder do futuro: a transformação em líder coach*. 2 ed. São Paulo: PAE Editora.

DUARTE, Vania Maria do Nascimento. *Pesquisas: Exploratória, descritiva e explicativa*.

Disponível em: <<http://monografias.brasilecola.uol.com.br/regras-abnt/pesquisas-exploratoria-descritiva-explicativa.htm>> Acesso em: 13 de nov. 2016.

FERREIRA, Lauter F (2015). *Construindo equipes de alta performance: melhorando comportamentos e resultados/ Lauter F. Ferreira*. - 1ed. - Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 164 p.

GABRIEL, Cairo Freitas; COELHO, Luiz Gonzaga Sabino; SILVA, Sonalt Sousa e. *Liderança na gestão de pessoas*, 2010. Disponível: http://unicampsciencia.patmos.uni5.net/artigos/lideranca_gestao_pessoas.pdf. Acesso em: 02/12/2016.

HÖPNER, Aline, et al. *Recursos Humanos Estratégico: Atuação e Papéis sob a Ótica de Profissionais de RH e Gestores de Outras Áreas*. Disponível em:

<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A499.pdf>> Acesso em: 24 set. 2016.

HUNTER, J. C (2004). *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. 17 ed. Rio de Janeiro: Sextante.

MARCONI, M.A (2001). *Metodologia Científica*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

MELO, Luísa. *13 atitudes que diferenciam bons líderes de chefes*. Portal Revista Exame.com. 19 jul. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/13-atitudes-que-diferenciam-bons-lideres-de-chefes>>. Acesso em: 07 out. 2016.

MONTANARI, Robson Luiz (2006). *Implantação de equipes no ambiente produtivo*. 2006. 61 f. Especialização em Gestão Industrial com ênfase em Conhecimento e Inovação, Ponta Grossa: UTFPR.

NETO, Leopoldo Antonio de Oliveira(2012). *Competências gerenciais*. 1 ed. Rio de Janeiro: FGV.

PASCHINI, Selma (2006). *Estratégia: alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia de negócio: a contribuição efetiva de recursos humanos para a competitividade do negócio* - Rio de Janeiro: Qualitymark, 228 p.

PORMADE. *Gestão de Pessoas*. Disponível em: <<http://www.pormade.com.br/pormade>>. Acesso em: 29 out.2016.

SECCO, Caroline (2013). *A gestão de inovação em equipe de alta performance para criação e desenvolvimento do e-commerce*. 2013. 31 f. Especialização em Gestão Industrial, Ponta Grossa: UTFPR.

UFRGS (2009). *Métodos de pesquisa*. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> Acesso em: 13 nov. 2016.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (2008). Comissão de Normalização de Trabalhos Acadêmicos. *Normas para elaboração de trabalhos acadêmicos/ Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Comissão de Normalização de Trabalhos Acadêmicos*. Curitiba: UTFPR, 122 p., il.; 21 cm.

WHITNEY, Diana; TROSTEN-BLOOM Amanda; RADER Kae (2011). *Liderança apreciativa. Concentre-se no que funciona para impulsionar um desempenho vencedor e construir uma empresa próspera*. 1 ed. Rio de Janeiro: Alta Books.

2. Especialização: MBA – Gestão Estratégica de Pessoas - FASF -marcos.leone23@gmail.com

3. Mestre – Doutorando, rudy_barros@hotmail.com

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 21) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados