



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA
INSTITUTO MILITAR DE ENGENHARIA
(Real Academia de Artilharia, Fortificação e Desenho, 1792)
SUBDIVISÃO DE CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO
Curso de Especialização em Engenharia de Transporte Ferroviário de Carga

EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO –
CASE: COORDENAÇÃO DE ELETROELETRÔNICA FERROVIA DO AÇO

PEDRO PAULO FERREIRA PERON

Rio de Janeiro

2012

EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO –
CASE: COORDENAÇÃO DE ELETROELETRÔNICA FERROVIA DO AÇO

PEDRO PAULO FERREIRA PERON

Trabalho Final de Curso apresentado ao Programa de Especialização em Engenharia de Transporte Ferroviário de Carga, área de concentração: Subdivisão de Cursos de Pós Graduação, do Instituto Militar de Engenharia, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Engenharia de Transporte Ferroviário de Cargas.

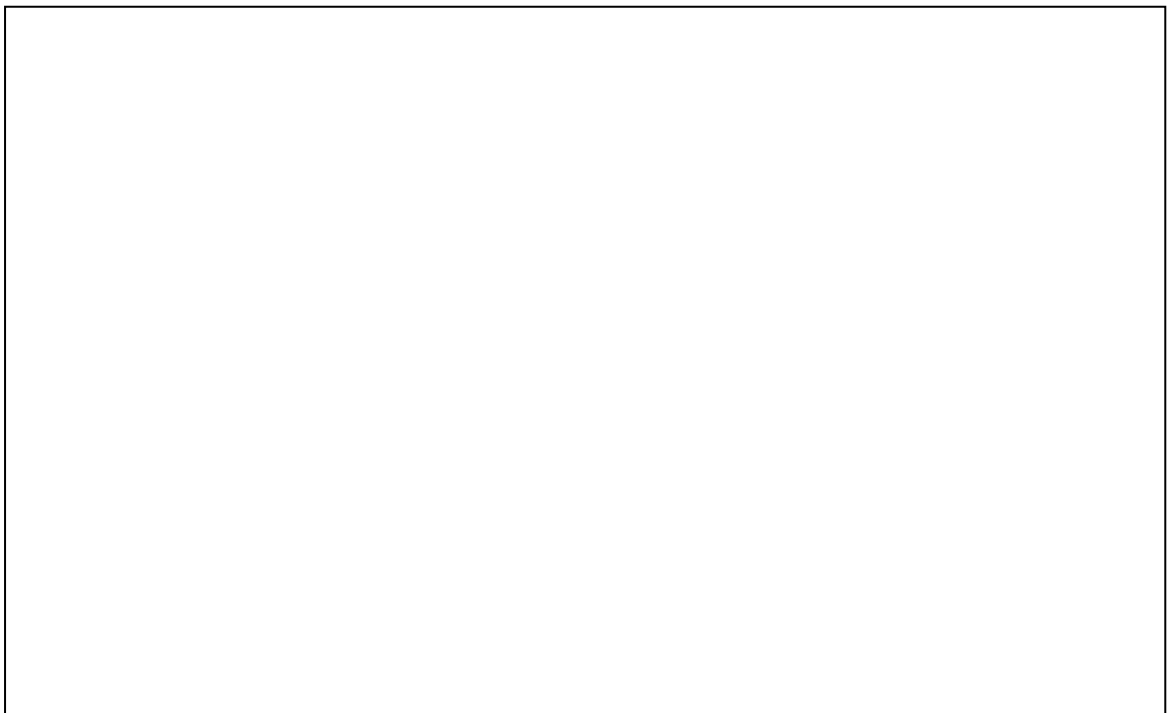
Orientadora: Prof^a. Cap. Renata Albergaria de
Mello Bandeira, D.Sc.

Tutor: Marcelo Feitoza

Rio de Janeiro

2012

Ficha catalográfica elaborada pelos bibliotecários do IME (impressão no verso da folha de rosto)



PEDRO PAULO FERREIRA PERON

EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO –

CASE: COORDENAÇÃO DE ELETROELETRÔNICA FERROVIA DO AÇO

Trabalho Final de Curso apresentado ao Programa de Especialização em Engenharia de Transporte Ferroviário de Carga, área de concentração: Subdivisão de Cursos de Pós Graduação, do Instituto Militar de Engenharia, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Engenharia de Transporte Ferroviário de Cargas.

Aprovado em 27 de Junho de 2012.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Cap. Renata Albergaria de Mello Bandeira, D.Sc. (Orientadora)

Instituto Militar de Engenharia

Prof. Manuel Mendes

CEPEFER

Dedico este trabalho a todos meus familiares, amigos, colegas de trabalho e em especial a minha namorada Júlia.

AGRADECIMENTOS

Ao Instituto Militar de Engenharia, que me deu a honra e o privilégio de cursar a Especialização em Transporte Ferroviário de Cargas.

Aos professores Luis Antônio Silveira Lopes e Manoel Ferreira Mendes, pelo acompanhamento e orientação ao longo do Curso.

A todos os professores do IME, que ao transmitirem os seus conhecimentos, tornaram possível esta monografia. Em especial a orientadora Prof^a. Cap. Renata Albergaria de Mello Bandeira, D.Sc. que despendeu preciosa e fundamental atenção para o trabalho elaborado.

A MRS Logística pela oportunidade de desenvolvimento que me ofereceu. Sobretudo aos gerentes gerais, Ricardo Veiga, Alexandre Jacob e Alexandre Bicalho por terem apostado em meu trabalho.

Aos gerentes Henrique Veloso e Rodrigo Germano por propiciar e entender as necessidades que o curso fazia com relação ao tempo de dedicação.

A meu tutor Marcelo Feitoza que com seu vasto conhecimento da empresa pode auxiliar e indicar pontos de melhoria na pesquisa.

A todos da Coordenação de Eletroeletrônica da Ferrovia do Aço que se empenharam na implantação do projeto piloto.

Aos colegas da Especialização.

RESUMO

Enquanto a literatura comercial estimula o trabalho em equipe, é limitado o número de estudos empíricos sobre o tema e os textos existentes são normalmente focados em fatores internos dessas estruturas. O referencial teórico desta pesquisa compreende a evolução das equipes até se atingir o patamar de equipe de alta performance. Além disso, este estudo delimitou diversos fatores externos que dificultam o trabalho em equipe, relacionando-os a três elementos propostos como essenciais na implementação de equipes: estrutura, estratégia e seleção. A hipótese que permeou este estudo foi a de que a atenção a estes elementos é determinante no desempenho e maturidade das equipes. Incluem-se, ainda, aspectos ligados à dinâmica organizacional, o papel da liderança e o desenvolvimento da trajetória das equipes.

Esta pesquisa apresenta um estudo de caso, focado em uma coordenação de eletroeletrônica da MRS Logística S.A. onde se verificou com base no estudo, o estado atual do trabalho em equipes na coordenação estudada, comparando-se com preceitos teóricos que envolvem o desenvolvimento de equipes. Tendo em vista que esta pesquisa tem por objetivo analisar a trajetória do desenvolvimento de equipes alta performance em uma organização, optou-se por desenvolver uma pesquisa analítica, predominantemente qualitativa, valendo-se dos recursos de entrevistas a clientes-chaves, fornecedores e da definição de metas que deveriam ser atingidas.

Os resultados da pesquisa apontam para a necessidade de um maior prazo para que se atinja o status de equipe de alta performance na coordenação do caso desse estudo.

Palavras-chave: Gestão de equipes; implementação de equipes; desenvolvimento de equipes; trajetória de equipes; liderança; equipes de alta performance.

ABSTRACT

While the marketing literature encourages teamwork, has limited number of empirical studies about this subject and the existing texts are usually focused on structure internal factors. The theoretical basis of the research included the development teams to achieve the high level performance team. Furthermore, this study delineated several external factors that hinder teamwork, relating them to three elements proposed as essential in the implementation of teams: structure, strategy and selection. The guide hypothesis of this study was that attention of these elements is crucial in the performance and maturity of the teams. Aspects of organizational dynamics, the role of leadership and career development teams are included. This research presents a case study focused on the actual work status of coordinating team at eletric electronic department of MRS Logistica SA company, compared with theoretical rules that involve the development of teams. In view of this research aims to analyze the trajectory of developing high performance teams at organization, was chosen to develop an analytical research, largely qualitative, using the resources like interviews with principal customers, suppliers and the definition of goal that should be achieved by company. The research results to be necessary for a longer period than analyzed to achieve the status of high performance team in the coordination of this case study.

Keywords: management teams, implementation teams, development teams, trajectories teams, leadership, high performance teams.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Curva de Desempenho das Equipes.....	17
Figura 2: Diferenças entre equipes e grupos de trabalho.....	18
Figura 3: Estrutura, estratégia, seleção e equipes.	25
Figura 4: Mapa da Malha Ferroviária da MRS.....	41
Figura 5: Estrutura Organizacional da MRS.....	46
Figura 6: Organograma Diretoria de Engenharia e Manutenção/Gerência Geral de Eletroeletrônica	48
Figura 7: Organograma Inicial Coordenação Ferrovia do Aço	50
Figura 8: Número de Falhas por Pátio da Coordenação de Eletroeletrônica da Ferrovia do Aço no 1º trimestre de 2012	54
Figura 9: Divisão de Ativos por Distrito da Coordenação de Eletroeletrônica da Ferrovia do Aço	55
Figura 10: Divisão de Pátios por Distrito da Coordenação Ferrovia do Aço	56
Figura 11: Organograma Proposto Coordenação Ferrovia do Aço	57
Figura 12: Metas da Coordenação Ferrovia do Aço para Junho/2012.....	58
Figura 13: Comparação dos Resultados da Coordenação – Junho/2011 X Junho/2012.....	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Os nove perfis propostos por Belbin.....	32
Tabela 2: Ganhos dos Colaboradores e da Empresa.....	33
Tabela 3: Cronograma Programa Observação de Tarefas Junho/2012	61
Tabela 4: Regras do Campeonato Interno	61
Tabela 5: Pontuação Técnico Líder.....	62
Tabela 6: Pontuação Equipe.....	62

Sumário

RESUMO	7
ABSTRACT	8
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	9
LISTA DE TABELAS.....	10
Capítulo 1 – Introdução.....	13
1.1. Justificativa.....	13
1.2. Problema de pesquisa.....	14
1.3. Objetivos	14
1.4. Estrutura da monografia	15
Capítulo 2 – Revisão Bibliográfica	16
2.1. Conceituação.....	16
2.1.1. A diferença entre equipas e grupos de trabalho	17
2.1.2. Equipas – Maturidade, desempenho e trabalho interdependente	19
2.1.3. Equipas de Alta Performance.....	20
2.2. Equipas.....	20
2.2.1. Fases de Formação.....	21
2.2.2. Sucesso x Fracasso – Pontos determinantes.....	24
2.2.3. O Tripé – “Estrutura-Estratégia-Seleção”	25
2.3. Como gerir uma equipa para a alta performance.....	33
2.4. Síntese do referencial teórico	35
Capítulo 3 – Metodologia.....	37
3.1. Classificação da Pesquisa	37
3.2. Limitação	38
3.3. Execução.....	38
Capítulo 4 - A MRS e o Tripé de Sucesso.....	40
4.1. Histórico	40
4.2. MRS	41

4.2.1. Missão e Valores da MRS	42
4.3. O Tripé “ESTRATÉGIA-ESTRUTURA-SELEÇÃO” na MRS.....	44
4.3.1. Estratégia.....	44
4.3.2. Estrutura.....	45
4.3.3. Seleção.....	47
4.4. Case: Projeto Equipe de Alta Performance na Coordenação de Eletroeletrônica da Ferrovia do Aço 48	
4.4.1. Contextualização	48
4.4.2. Implantação do Projeto	49
4.4.3. Primeiros Resultados do Projeto	59
4.4.4 Próximas Etapas do Projeto.....	63
Capítulo 5 - Conclusão.....	64
6. Referências Bibliográficas	66

Capítulo 1 – Introdução

A operadora ferroviária MRS Logística é uma complexa rede de transporte, com grande abrangência geográfica e norteadas por inúmeras interferências e influências de fatores externos, tais como a situação econômica, a política de investimentos e as perspectivas de crescimento do país e do mundo. O importante papel dessa empresa no mercado nacional e internacional deve-se à crescente demanda por transporte de commodity mineral (minério de ferro), que nos últimos anos tem se tornado fundamental para o desenvolvimento mundial.

O crescimento econômico brasileiro, aliado à sólida estruturação da empresa, permitiu que MRS superasse sem maiores problemas as crises econômicas mundiais, fazendo com que estas não afetassem significativamente os objetivos traçados no seu plano diretor. É neste cenário, e com base na necessidade de sustentar o que foi planejado pela MRS, que se insere o tema deste trabalho, que foca na criação, estruturação, manutenção e desenvolvimento de equipes de alta performance em todas as camadas organizacionais da empresa.

As equipes de alta performance destacam-se nas organizações, pois apresentam características diferenciais como: flexibilidade, alta produtividade, conhecimento organizacional e esforços conjuntos. Embora estes aspectos sejam necessários em qualquer equipe, somente as de alta performance conseguem atingi-los de maneira satisfatória. Isso porque, como afirma Wellins, Byham e Wilson (1994), apenas essas equipes, conhecidas como altamente eficazes ou de alto desempenho, são compostas por grupos de indivíduos comprometidos que confiam uns nos outros, tem um claro sentido de propósito em relação ao seu trabalho, são eficazes comunicadores dentro e fora da equipe; certificam-se de que todos na equipe estão envolvidos nas decisões do grupo; e seguem um processo que os permitem planejar, tomar decisões e garantir a qualidade de seu trabalho.

1.1. Justificativa

No contexto atual, um dos grandes desafios das empresas é crescer de maneira estruturada. Porém, é importante frisar que a capacidade de crescimento está totalmente vinculada à capacidade das empresas recrutarem e manterem pessoas adequadas para dar consistência ao seu crescimento.

A busca por resultados cada vez melhores passa, necessariamente, pelo desenvolvimento dos colaboradores que precisam ser motivados a buscar o crescimento e a comprometer-se com os resultados da companhia. Por sua vez, as empresas devem proporcionar o desenvolvimento de seus funcionários.

Na MRS não é diferente: os colaboradores precisam sentir que a companhia aposta neles. Eles, em contrapartida, precisam mostrar para a empresa que são realmente capazes de entregar os resultados que essa espera e que, para isso, irão buscar o desenvolvimento e a melhoria contínua.

1.2. Problema de pesquisa

O problema desta pesquisa tem como base: a criação, estruturação, manutenção e desenvolvimento de equipes de alta performance, identificando suas contribuições para a conquista dos objetivos estratégicos do operador ferroviário MRS.

1.3. Objetivos

O objetivo principal desta pesquisa consiste em propor mudanças em estruturas e processos internos da empresa para que esta possa, a partir da aplicação da metodologia, obter o aumento de produtividade e melhoria dos resultados.

Para isto, procura-se atingir os seguintes objetivos específicos:

- a. Contextualizar o que são equipes de alta performance tomando como base os conceitos correlatos ao tema;
- b. Identificar a melhor forma de implementação do tema na MRS;
- c. Implementar um projeto piloto na coordenação de eletroeletrônica da Ferrovia do Aço, traçando, junto com os clientes, chaves metas que devem ser alcançadas.

1.4. Estrutura da monografia

Para atingir os objetivos propostos serão realizadas as seguintes etapas:

- a. Revisão bibliográfica a respeito do tema "EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE”;
- b. Estudo referente à aplicação da metodologia, implantação do projeto piloto e apuração dos resultados obtidos na Coordenação de Eletroeletrônica da Ferrovia do Aço;
- c. Conclusões e recomendações.

Capítulo 2 – Revisão Bibliográfica

Neste capítulo têm-se o objetivo de formar uma base conceitual para os termos utilizados em todo o trabalho. Para isso, será realizada uma síntese das teorias encontradas, levando-se em consideração os diferentes enfoques dos autores pesquisados.

2.1. Conceituação

Diferentes autores apresentam definições distintas para o conceito de “equipe”. Para Katzenbach e Smith (1994), a palavra "equipe" vem sendo tão utilizada para definir grupos que não são realmente equipes que o termo começa a perder seu significado. Etimologicamente, a palavra equipe origina-se do francês *équipe*, que é um conjunto ou grupo de pessoas que se aplicam à realização de uma mesma tarefa ou trabalho.

Drucker (2001) afirma que, embora a expressão “formação de equipes” venha sendo amplamente utilizada nas empresas, em muitos casos não se tem de forma clara uma visão real do que seja ou mesmo de como é uma equipe. Moscovici (1998) também ressalta que, embora o termo seja comum, a ocorrência de verdadeiras equipes é rara, vez que os trabalhos desenvolvidos nas empresas são realizados sem um objetivo comum e sem que haja uma interação entre as pessoas envolvidas neste.

Existem, segundo Drucker (2001), três tipos de equipes, e estas diferem-se em suas responsabilidades, estrutura e uso:

- a. **A equipe de linha de montagem** – onde as pessoas realizam trabalho independente e em série, cada qual em sua posição, podendo-se comparar esse modelo a um time de beisebol;
- b. **A equipe de projetos** – onde são realizados trabalhos em paralelo, ou seja, as pessoas trabalham juntas, mas não são interdependentes, podendo-se comparar a um time de futebol;
- c. **A equipe de excelência** – onde existem trabalhos interdependentes, de forma semelhante a uma dupla de tênis.

Katzenbach e Smith (1994) propõem uma relação entre a Eficácia da Equipe e o seu “Impacto de Performance”, que reflete diretamente no desempenho das mesmas, conforme apresentado na Figura 1. Deve-se ressaltar que eficácia mede a relação entre os resultados obtidos e os objetivos pretendidos. Por sua vez, o impacto mede o resultado das alterações que precisam ser quantificadas, pois apresentam variações relativas, podendo ser positivas ou negativas, grandes ou pequenas.

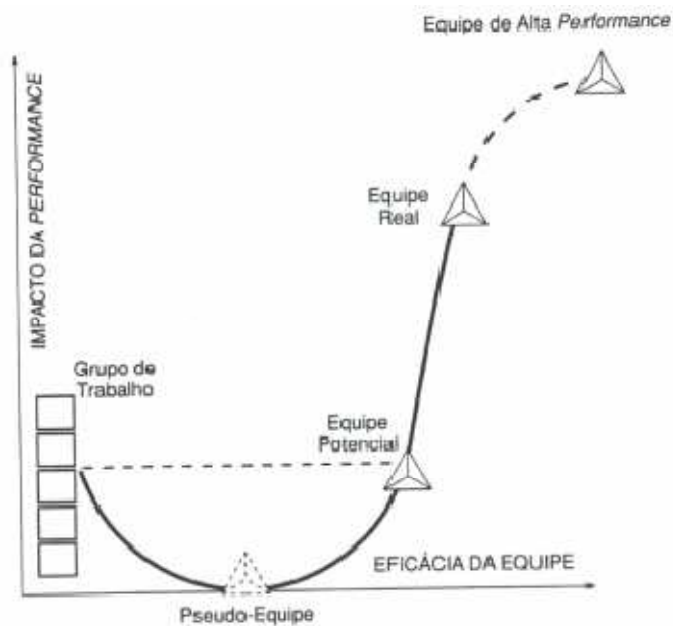


Figura 1: Curva de Desempenho das Equipes

Fonte: Katzenbach & Smith (1994)

Observa-se, na Figura 1, que para se entender os estágios de evolução das equipes, é necessária a distinção entre dois conceitos básicos, tratados na próxima seção, que são: equipes e grupos de trabalho.

2.1.1. A diferença entre equipes e grupos de trabalho

Na maioria das empresas, o trabalho é desenvolvido em grupo, onde os envolvidos não possuem uma clara visão dos seus objetivos e/ou como estes poderiam ser alcançados. Neste contexto, Katzenbach & Smith (1994), após estudar centenas de “equipes” de trabalho, definem como “grupos de trabalho” aqueles onde os membros primariamente dividem informação e melhores práticas ou perspectivas e tomam decisões para ajudar cada indivíduo a melhor

desenvolver suas tarefas na área de sua responsabilidade, como é o caso nas duas primeiras equipes de Drucker (2001), citadas anteriormente.

Ainda, Katzenbach e Smith (1994) tratam de forma mais abrangente o termo equipe, definindo-o como um grupo de pessoas com aptidões complementares, comprometidas com um objetivo comum, que realizam trabalho interdependente e são coletivamente responsáveis pelos resultados. Logo, apenas o último modelo caracterizado por Drucker (2001) é visto como equipe.

A Figura 2 resume as diferenças fundamentais entre equipes e grupos de trabalho.

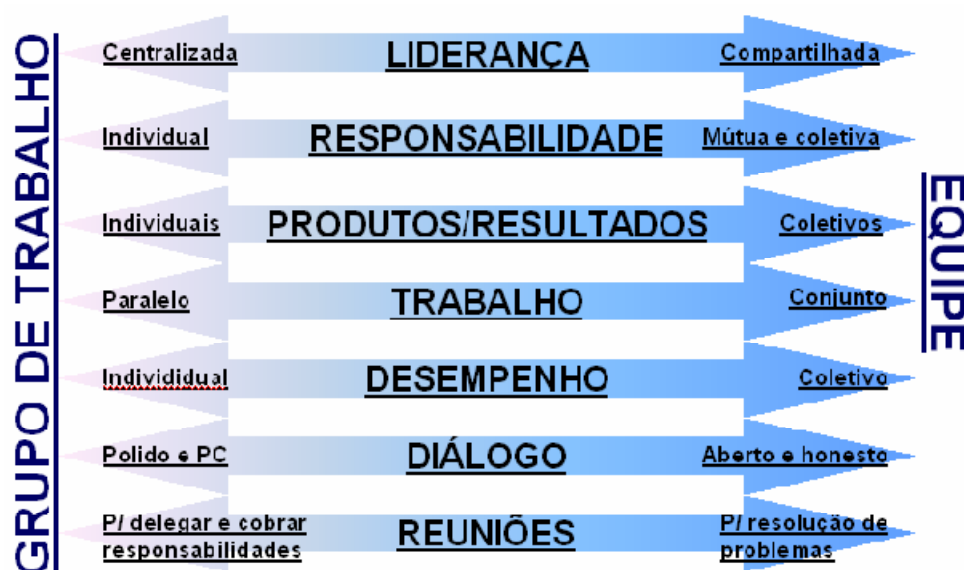


Figura 2: Diferenças entre equipes e grupos de trabalho.

Resumido e adaptado de Katzenbach & Smith (1994).

Em outras palavras, o trabalho em coletividade, na realidade, acaba sendo realizado por “grupos de trabalho”, uma vez que não existe um objetivo ou produto final comum, e os membros não têm trabalho desenvolvido em equipe ou um propósito comum, e normalmente não são coletivamente responsáveis pelos resultados.

Portanto, para Katzenbach e Smith (1994), o que determina o uso de equipes versus grupos de trabalho é a necessidade de um produto final que seja superior à simples soma aritmética das partes envolvidas. Ou seja, em alguns casos, os grupos de trabalho podem ser mais eficazes que as próprias equipes. Porém, para isso ocorrer é necessário que não haja a necessidade de se obter um

resultado cuja ocorrência dependa de um o esforço coletivo. Neste caso específico, a formação de uma equipe não somente é desnecessária – é também contraproducente.

2.1.2. Equipes – Maturidade, desempenho e trabalho interdependente.

A curva de desempenho de equipe (Figura 1), segundo os autores Katzenbach e Smith (1994), permite classificar os grupos conforme seu modo de funcionamento, em uma das cinco posições:

"Pseudoequipe" - este tipo de grupo pode definir um trabalho a ser feito, mas não se preocupa com o desempenho coletivo, pois as interações entre os membros da equipe são inibidas. Ou seja, prevalece a individualidade e não se busca produzir nenhum ganho coletivo;

"Grupo de trabalho" – para os membros deste grupo não existe nenhum estímulo ou mesmo razão para se transformarem numa equipe. Embora as informações sejam partilhadas entre si, as responsabilidades e os objetivos restam a cargo de cada indivíduo;

"Equipe potencial" – existe a intenção de produzir um trabalho conjunto. No entanto, os membros necessitam assumir compromisso quanto ao resultado de grupo e precisam de esclarecimentos e orientações sobre sua finalidade e objetivos;

"Equipe real" - uma equipe real é composta de pessoas com habilidades complementares e comprometidas umas com as outras através de missão e objetivos comuns e da abordagem de trabalho bem definida. Os membros do grupo passam a confiar uns nos outros e a assumirem a responsabilidade plena sobre o desempenho;

"Equipe de alta performance" - este grupo atende a todas as condições de equipe real e tem um comprometimento profundo entre seus membros com o intuito de crescimento pessoal de cada indivíduo e com o sucesso deles mesmos e dos outros. Além disso, os resultados da equipe vão muito além das expectativas.

O desenvolvimento das equipes, embora seja sugerido como uma sequência evolutiva de funcionamento, na maioria dos casos não acontece espontaneamente, fazendo-se necessário algum tipo de intervenção técnica para provocar as mudanças no grupo (Katzenbach e Smith, 1994). Contudo, mesmo com essas intervenções, que podem ser investimento no desenvolvimento das

equipes, com conhecimentos específicos ou mesmo em dinâmicas comportamentais de interação, as equipes podem não atingir a evolução máxima na sua formação.

2.1.3. Equipes de Alta Performance

Em uma equipe de alta performance, os propósitos são claros quanto à visão, missão e meta. Nessas equipes altamente eficazes ou de alto desempenho, o clima tende a ser informal e confortável; há participação; Os colaboradores ouvem uns aos outros com atenção; as divergências são civilizadas; há decisões de consenso; a comunicação é aberta; os papéis de cada integrante dentro de um projeto e as atribuições são bem definidas; a liderança é compartilhada; a equipe possui uma grande variedade de tipos de integrantes dentro desse grupo; periodicamente a equipe analisa sua atuação e os fatores que possam estar influenciando em sua eficácia. (Wellins; Byham e Wilson 1994).

Parker (1994) afirma que: “a equipe eficaz está interessada na execução do trabalho e na maneira pela qual é executado: tanto os meios como os fins”. Ideia compartilhada e defendida também por Robbins e Decenzo (2004), que diz que uma equipe é de alta performance quando tem uma “sinergia”, por meio de esforços coordenados. Ou seja, suas contribuições individuais resultam num nível de desempenho que é superior à soma das contribuições individuais.

Robbins e Decenzo (2004) ressaltam, ainda, a importância de uma estrutura formal para uma equipe de alto desempenho, pois internamente a equipe deverá ter uma infraestrutura sólida, incluindo treinamento adequado e sistema de avaliação compreensível, pelo qual os integrantes da equipe possam checar seus desempenhos em geral. Essa mesma infraestrutura deve apoiar os membros e reforçar os comportamentos que levam a altos níveis de desempenho, proporcionando à equipe os recursos necessários para a realização do trabalho.

2.2. Equipes

O objetivo deste item é apresentar, de modo detalhado, os diversos aspectos relacionados ao tema de estudo. Serão tratadas as diferentes fases de formação das equipes, quais as principais causas de sucesso ou fracasso dessas e também será apresentada a ideia da estrutura, da estratégia

e da seleção, pés do tripé que leva as equipes a um estágio de serem consideradas de alta performance.

2.2.1. Fases de Formação

O desenvolvimento de equipes é um processo dinâmico, uma vez que a maioria das equipes encontra-se em um processo contínuo de mudanças. Porém, mesmo que as equipes nunca alcancem uma estabilidade, existe um padrão geral para a evolução da maioria delas.

Segundo Robbins e Decenzo (2004), existem cinco estágios no desenvolvimento de equipes, que são:

- a. **Formação** - É a fase de exploração e identificação durante a formação inicial das equipes, caracterizada pela incerteza, ansiedade e confusão sobre o propósito, a estrutura e a liderança. Todos na equipe estão, de fato, avaliando uns aos outros, dimensionando suas habilidades e atitudes. Para liderar a equipe durante essa fase, Scholtes (1992) recomenda para o líder ajudar os membros da equipe a se conhecerem melhor, oferecer à equipe direção e propósitos claros, envolver os membros no desenvolvimento de planos, esclarecimentos de funções e definição de formas de trabalharem juntos, além de ter que fornecer informações necessárias para que a equipe comece a trabalhar.
- b. **Tormenta (Confusão)** - conflito inicial entre os membros do grupo, no qual as situações parecem piorar. Os membros da equipe vão ficando impacientes com a falta de progresso e ansiosos por resultados. É comum os membros da equipe culparem-se uns aos outros e adotarem comportamentos defensivos; é um período de confrontos, desunião, tensão e hostilidade. Formam-se subgrupos e surgem conflitos entre grupos opostos que competem entre si. A equipe encontra muita dificuldade para identificar sua missão, sua meta, os papéis de seus membros, e para chegar a um acordo sobre como trabalhar juntos. A produtividade continua caindo. A equipe passa por sua fase mais difícil. Para liderar a equipe durante esta fase, o líder deve resolver os problemas de poder e autoridade; não deixar que o poder de um indivíduo atrapalhe a equipe; desenvolver e implementar acordos sobre como são tomadas as decisões e quem as toma; adaptar o papel de liderança de modo a permitir que a equipe se torne mais independente; estimular os membros da equipe a assumir mais responsabilidades.

- c. Normalização** - nessa fase, a equipe desenvolve algumas regras/normas básicas para o trabalho em conjunto que definem as expectativas para o comportamento correto dos membros da equipe, de modo que as atitudes e situações começam a melhorar. Os relacionamentos próximos desenvolvem-se e a equipe já demonstra maior coesão. Aos poucos, os indivíduos concentram-se em desenvolver e manter um sentimento de identidade com a equipe, com aumento da comunicação e da confiança. Cria-se a noção de time e um sentimento de pertencimento e de orgulho por fazer parte da equipe e seus membros começam a cooperar, ao invés de competir. A produtividade ainda continua baixa, dado que os resultados ainda não são representativos. Para liderar a equipe durante esta fase, aconselha-se ao líder que utilize inteiramente as habilidades, o conhecimento e a experiência dos membros da equipe; estimular e reconhecer o respeito mútuo entre os membros da equipe; estimular os membros trabalhar de forma colaborativa.
- d. Desempenho** - finalmente a equipe está consolidada, com sua estrutura aceita por seus membros e funcionando. A equipe desenvolve e começa a utilizar processos e procedimentos estruturados para comunicar-se, resolver conflitos, alocar recursos e relacionar-se com o restante da organização. Seus membros ganham confiança e compartilham informações e pontos de vista de forma livre e construtiva. A energia da equipe é usada não mais para os membros se conhecerem, mas para desempenhar as tarefas sob sua responsabilidade. O conflito é abordado de forma positiva e leva à descoberta de soluções criativas para os problemas relacionados ao trabalho. A equipe começa a desenvolver um forte orgulho por suas conquistas. Para liderar a equipe durante essa fase, aconselha-se ao líder a atualizar-se de métodos e procedimentos da equipe para sustentar a cooperação; ajudar a equipe a entender como gerenciar a mudança; representar e defender a equipe junto a outros grupos e indivíduos; monitorar o progresso do trabalho e comemorar as conquistas.
- e. Interrupção** - ocorre com equipes que têm uma duração definida ou pode também ocorrer quando o único objetivo da equipe era um projeto que foi terminado. O papel do coordenador é a avaliação, revisão e fechamento da equipe. Quando as metas foram alcançadas, os membros do grupo continuam motivados por um sentimento de auto-realização.

Guerra (2002) complementa que desenvolvimento de equipes é uma forma de desenvolver novos valores, novas atitudes, novas formas de atuação. Este pode ser aplicado tanto para grupos já formados, que precisam aperfeiçoar seu funcionamento e produtividade, quanto a novos grupos que precisam atender a demandas emergentes na organização.

Moscovici (2002) entende o desenvolvimento de equipes como um programa dirigido a grupos interdependentes que necessitam unir esforços nos procedimentos de trabalho e na resolução de problemas. Compreende aplicação, inovação e aperfeiçoamento de conhecimentos e técnicas de dinâmica de grupo e desenvolvimento interpessoal no contexto da organização. Os conceitos e práticas utilizados são diversos e promovem a análise da eficiência e dos estilos de funcionamento do grupo pelos próprios membros. É também uma prática de diagnóstico organizacional e de estabelecimento de metas. O objetivo é incrementar a afetividade de um grupo, que precisa trabalhar colaborativamente para alcançar resultados.

Para Drucker (1997), o treinamento e desenvolvimento das equipes devem ser sistemáticos, e envolve quatro elementos:

- a. **Indução e socialização** – a empresa deve acelerar o aprendizado cultural e transmitir a mensagem de que realmente se importa com o funcionário e está fazendo o possível para assegurar o seu sucesso na organização;
- b. **Trabalhar em conjunto** – deve-se mostrar a todos que o trabalho em equipe certamente é o meio mais produtivo e eficaz de se obter o sucesso, mesmo que nesse grupo tenham alguns colaboradores brilhantes que preferem trabalhar sozinhos;
- c. **Feedback e instrução em tempo real** – estes quando oferecidos devem ser criteriosos e proveitosos, sendo necessário e essencial que ocorram em tempo real;
- d. **Acompanhamento responsável** – está diretamente relacionado ao feedback recebido e seu acompanhamento deve ser sistemático.

Diante deste contexto, entende-se que cada vez mais empresas experimentam os bons resultados do trabalho em equipe como estratégia gerencial para redução de custos, melhoria da qualidade e aumento da produção. À medida que o trabalho em equipe se fortalece, o desafio das empresas é fazê-las funcionar. É importante conhecer as dimensões de uma equipe eficaz com alto desempenho e a maneira de tornar funcional tais dimensões num plano de ação (Parker, 1994).

Segundo Fiorelli (2006), as organizações que possuem equipes de trabalho conseguem tratar melhor as informações: os integrantes comparam com maior facilidade e transparência suas percepções e pensamentos a respeito das informações, reduzindo as interpretações subjetivas. Isso ocorre porque as equipes favorecem a franqueza, a confiança mútua e o respeito, proporcionando ao indivíduo maior segurança para expor suas opiniões. Além disso, as equipes têm suas ansiedades reduzidas nas situações de incerteza, em especial nas situações de mudanças na organização, pois

eles apoiam-se mutuamente. Equipes com objetivos e metas bem definidos geram comprometimento, cuja força provém do vínculo emocional existente entre os integrantes.

De acordo com Jordão (2006), pessoas que trabalham em equipe são mais produtivas (menos perdas de tempo e de materiais), produzem trabalho de qualidade superior, sentem maior satisfação com o trabalho e deixam os clientes mais satisfeitos. Uma organização atinge a excelência em seus resultados quando suas equipes de trabalho possuem as seguintes características: as pessoas fazem as coisas certas da primeira vez; a organização cresce constantemente e com lucratividade; as necessidades dos clientes são antecipadas; as mudanças na organização são planejadas e gerenciadas; há participação e espírito de equipe; as pessoas se comprometem com os objetivos da empresa.

2.2.2. Sucesso x Fracasso – Pontos determinantes

Existem diferentes fatores, de acordo com a literatura, que podem fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma equipe. Dentre estes se destacam:

- a. **Tamanho das equipes** – quando muito pequenas as equipes costumam apresentar pouca diversidade de pontos de vistas. Porém, quando extremamente grandes, dificilmente torna-se possível realizar algo. Katzenbach e Smith (1994) afirmam que o tamanho das equipes eficazes varia entre dois e vinte e cinco componentes e a maior parte tem menos que dez integrantes;
- b. **Pequenas vitórias** – Segundo Katzenbach e Smith (1994), devem ser definidas metas específicas. Estas, quando alcançadas, representam pequenas vitórias, que são incomensuráveis para construir o comprometimento e superar os inevitáveis obstáculos que terão no caminho de seus propósitos a longo prazo;
- c. **Comprometimento** - a essência de uma equipe é o comprometimento comum. Sem ele, grupos desempenham como indivíduos (somatório); com ele, as equipes tornam-se uma poderosa unidade de desempenho coletivo;
- d. **Conflito funcional** – o conflito, ao contrário do que todos pensam, apresenta inúmeras funções positivas, uma vez que rompe o equilíbrio da rotina, desafia a acomodação de ideias e posições, desvenda problemas escondidos, aguça a percepção e o raciocínio, excita a imaginação, estimula a criatividade para soluções originais.

2.2.3. O Tripé – “Estrutura-Estratégia-Seleção”

Katzenbach e Smith (1994), Parker (1994), Drucker (1997) e Moscovici (2002) tratam de vários fatores externos às empresas como, por exemplo, a falta de metodologia de seleção, os modelos autoritários e hierárquicos de gerenciamento, a total falta de apoio por parte da companhia para a criação de equipes, como sendo os principais motivos de insucesso dessas.

Porém, mesmo o individualismo, que é apontado por inúmeros autores como um fator determinante de insucesso, poderia ser compensado com incentivos ao desempenho do grupo, ou seja, com uma estratégia que reflita o comprometimento da empresa com o desenvolvimento de equipes. Com base nesses aspectos, é proposto por essa pesquisa que todos os fatores citados anteriormente podem ser agrupados em três elementos essenciais na implementação de equipes. E esses se interligam, conforme mostra a Figura 3.

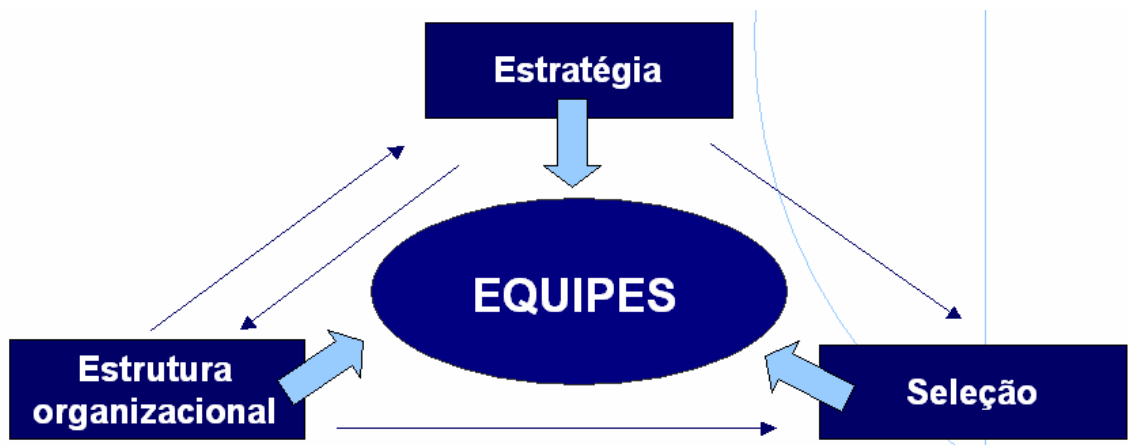


Figura 3: Estrutura, estratégia, seleção e equipes.

- a. **Estrutura** - a cultura e os modelos de gestão organizacionais estão intimamente ligados à estrutura organizacional - em estruturas mais piramidais, as culturas autoritárias e os modelos hierárquicos prevalecem.
- b. **Estratégia** - é necessário que a empresa identifique a necessidade estratégica do uso de equipes; apoie a formação de equipes; implemente ações conducentes e tenha objetivos e metas definidos para estas.
- c. **Seleção** - encontrar as pessoas adequadas para formar certas equipes não se trata de empreitada do acaso.

A influência que cada um destes elementos exerce nas equipes é discutida a seguir.

2.2.3.1. Estrutura organizacional

Munk (1999) sugere que o ponto chave na formação de equipes de trabalho é a estrutura. Segundo Cruz (2002), a rapidez e flexibilidade nas empresas só são possíveis com a reestruturação organizacional, o que exige mudanças e descentralização do poder, utilizando-se equipes de trabalho. Esta tendência é cada vez mais forte, na medida em que a globalização, a mudança contínua do ambiente externo e a competitividade não aceitam mais organizações burocratas, rígidas e engessadas.

Sacomano e Escrivão (2000), a partir dos anos 90, existe uma tendência crescente das empresas de promoverem mudanças na estrutura fundamentadas no uso de equipes como meio de flexibilização dos processos produtivos. As equipes, portanto, têm sido fortemente utilizadas como uma peça para a flexibilização das estruturas organizacionais, isto é, divide-se a organização em subsistemas menores e autônomos, garantindo a eficiência entre as partes e o sistema maior.

Porém, mudanças na estrutura da empresa - como mudanças no organograma ou reorganização administrativa - afetam atitudes, comportamentos, sistemas de relacionamentos e padrões de comunicação: ou seja, afetam também a cultura da empresa, que, segundo Schermerhorn (1998), é fundamental para o desempenho da organização e das equipes quanto à própria estrutura.

Para Morgan (1996) a cultura pode ser definida como o modo de pensar e de fazer as coisas de um grupo: os valores, ideologias, normas, linguagem, crenças e práticas que caracterizam uma unidade social. Apesar de estar diretamente relacionada à estrutura, dimensões importantes da cultura são intangíveis: a cultura geralmente tem uma dimensão política, sendo difícil captar todo seu significado através da organização. Segundo Senge (1999), para melhorar as organizações é necessário dar às pessoas a oportunidade de mudar a forma como pensam e interagem – a sua cultura.

Bassin (2022) resume suas observações sobre a cultura organizacional, as mudanças positivas com a implementação de equipes e como estas podem ser desenvolvidas, nos seguintes pontos:

- a. Equipes aumentam a motivação e o compromisso e criam ambiente para inovação e melhor desempenho. Indivíduos lidam melhor com o stress porque essas equipes produzem uma estrutura similar a familiar: responsabilidades e benefícios são divididos;

- b. É necessário reconhecer desde o princípio que o trabalho em equipe não é natural para a maior parte das pessoas e que as equipes podem levar vários anos para se desenvolver;
- c. É necessário eliminar formalidades, superficialidades e aquele espírito “colegial” de falsa camaradagem que é confundido com colaboração honesta;
- d. É necessário discutir, criticar, questionar – a harmonia a qualquer custo é um dos grandes inimigos das equipes;
- e. É necessário estabelecer comunicação franca e honesta em reuniões e discussões informais – os membros precisam discutir e discordar num espírito de buscar atingir o objetivo da equipe, mantendo a seriedade no trabalho e o compromisso com o time;
- f. A cultura organizacional precisa estar consolidada com base na confiança mútua - aonde existe confiança dos funcionários existe o clima organizacional para a implementação de equipes de alta performance, e
- g. Tolerância a erros, pois o medo de errar impede o espírito inovador, a criatividade, e até mesmo a honestidade.

Esta experiência aponta para a necessidade de se criar uma cultura organizacional favorável, baseada em estruturas que operem de modo menos hierárquico. Para que mudanças positivas e duradouras ocorram, é necessário que a cultura organizacional acompanhe as tendências de democratização do ambiente de trabalho.

2.2.3.2. Estratégia

Katzenbach e Smith (1994), afirmam que a utilização de equipes exige mudanças de atitude e de comportamento dos dirigentes e das pessoas, pois, somente se a ideia de implementação de equipes estiver firmemente apoiada nos planos estratégicos da empresa, estas mudanças podem enraizar-se. Assim, a decisão de implementar equipes de trabalho deve ser parte do planejamento estratégico da companhia, pois a mudança para estruturas baseadas em equipes tendem, pelo menos num momento inicial, a demandar bastante tempo e esforço, e os resultados são, normalmente, vistos apenas a longo prazo.

Segundo Bandeira (2002), a execução do trabalho por meio de equipes deve ser realizado somente em situações com alto grau de dificuldade, onde seja necessária cumplicidade e a

participação efetiva de diversos membros da organização que utilizem suas habilidades complementares para solucionar um problema específico. Além disso, vários estudiosos defendem que equipes não são solução para todos os problemas de compartilhamento e cooperação na empresa.

Por estes motivos, a necessidade da adoção de equipes de trabalho deve ser criteriosamente estudada pelos dirigentes e, uma vez decidida por sua implementação, a organização deve estar consciente de que o sucesso da empreitada exige a adoção de um processo lógico, sistemático e constante (Boyett e Boyett, 1999). É fundamental que as equipes tenham o apoio incondicional da empresa e que um treinamento adequado seja oferecido cada vez que uma nova equipe é formada.

A estratégia adotada pela companhia também reflete nos estilos de liderança, nas práticas de desenvolvimento de equipes e no empowerment.

A. A liderança

A liderança constitui um fator imprescindível para o sucesso ou o fracasso de uma equipe. Segundo Parker (1995), a liderança em equipes deve estar voltada ao controle dos recursos da equipe, e não das pessoas, e ao direcionamento das tarefas.

Os líderes das organizações, ou gerentes, são responsáveis pelo desempenho das equipes as quais lidera, sempre visando o alcance de metas e resultados esperados pela organização. Nesse sentido, a maneira como esses líderes conduzem suas equipes constitui o sucesso ou insucesso no processo produtivo da empresa.

Para Drucker (2001), a liderança é necessária, pois é preciso haver pessoas responsáveis pela organização, pelo desempenho, pela tomada de decisões e pelos resultados. No entanto, e apesar da intrínseca autoridade que acompanha a liderança, a função principal do líder na organização moderna não é de comandar, no sentido convencional, mas sim inspirar e orientar.

Segundo Sacomano e Escrivão (2000), muitas pessoas, quando envolvidas em equipes, têm dificuldades de assumir lideranças, posicionamentos e iniciativas, por serem aculturadas por um tipo de estrutura que não estimulava estas habilidades.

Hersey e Blanchard (1986), depois de fazerem uma revisão dos estilos e teorias de liderança, concluíram que não existe um tipo de liderança ideal, que seja eficaz com todos os grupos e em

todas as situações. Segundo a teoria proposta por esses, a liderança convencional só é eficaz quando os membros da equipe são imaturos. Conforme os indivíduos de um grupo amadurecem, o controle deve ser reduzido. Logo, o estilo de liderança deve sempre ser ajustado à necessidade da equipe. Este conceito ficou conhecido como “Liderança Situacional”.

Ainda, Hersey e Blanchard (1986) sugerem que, além de avaliar a maturidade dos indivíduos de um grupo, os líderes devem também avaliar o nível de maturidade do grupo. O estilo de liderança dependerá, então, do grau de maturidade que se pretende alcançar como grupo. Para estes autores, o líder ou formador da equipe deve primeiramente estabelecer como é o grupo com o qual está lidando.

B. A Estratégias de desenvolvimento

Segundo Dyer (1995), atividades para desenvolver uma mentalidade de suporte às equipes devem sempre estar direcionadas a esclarecer e recordar que o propósito da formação da equipe é somar esforços para atingir objetivos. Portanto, uma vez definida a necessidade da empresa de utilizar equipes como parte de sua estrutura organizacional, a estratégia deve então voltar-se aos esforços com implementação e desenvolvimento destas.

Mussung & Hughey (1998) citam 4 exigências fundamentais para a implementação de equipes, que são:

- a. **Realizar trabalho verdadeiro** – os membros da equipe devem ter a chance de contribuir para uma meta real coletiva reunindo suas qualidades individuais;
- b. **Autonomia** - a equipe deve ter a oportunidade para resolver problemas, em um ambiente que valorize seu discernimento;
- c. **Apoio** - a equipe deve ter apoio contínuo e irrestrito da diretoria;
- d. **Treinamento** – deve ser fornecido constantemente aos membros da equipe e a todas as pessoas relacionadas ao desenvolvimento da mesma, incluindo os executivos que estão envolvidos nas iniciativas de implementação e desenvolvimento destas. Pois, dessa forma, pode-se garantir que os executivos estão comprometidos o suficiente. Caso contrário, as equipes começam a desenvolver-se num ambiente em que o apoio da empresa está nas mãos de quem não leva o conceito de equipes a sério.

Harrington (2003) também indica que antes que uma equipe comece a trabalhar três fatores básicos devem ser estabelecidos:

- a. **Missão** – o porquê a equipe existe;
- b. **Objetivos** - o que a equipe espera conseguir, e
- c. **Regras** - como a equipe será administrada, como os objetivos serão alcançados e o progresso medido.

Portanto, os responsáveis pela implementação de equipes devem sempre lembrar que este não é um evento isolado, mas uma tarefa contínua, um processo, que é preciso estimular, manter e gerenciar constantemente.

C. Empowerment

Por definição, empowerment significa dar autoridade e motivar membros a agir e tomar decisões. Alguns executivos apostam tanto em suas equipes e neste conceito que as equipes auto-gerenciáveis são agora uma tendência no mercado mundial.

Segundo o Kirkman and Rosen (2000), equipes de sucesso têm liberdade para atuar e estabelecer métodos de trabalho, são capazes de executar suas metas, sentem que contribuem com sua existência e possuem um entendimento comum da sua razão de existir.

Blanchard (2000) assegura que equipes de sucesso somente são possíveis quando as pessoas são motivadas por um sentimento de poder agir e tomar decisões. Numa organização empowered, as equipes ou indivíduos têm o poder de fazer as coisas, porém, está inerente neste ambiente a responsabilidade da equipe e dos membros desta para reconhecer problemas e desenvolver soluções.

Formar estas equipes, entretanto, exige transferência de autoridade e poder, ou seja, é preciso que a liderança afaste-se dos modelos tradicionais de gestão.

2.2.3.3. Seleção

Katzenbach e Smith (1994), Moscovici (1998), Belbin (1993) e Keen (2003) apontam para falhas no processo seletivo como um dos principais motivos de insucesso das equipes. Formar equipes que possam maximizar talentos individuais é de vital importância para o sucesso de qualquer empresa que utilize equipes de trabalho como parte de sua estrutura organizacional. Segundo Larson

e LaFasto (1989), um dos maiores desafios desta tarefa está no processo seletivo, pois muitas vezes os membros são escolhidos pelas razões erradas, como por exemplo: razões emocionais, afinidades pessoais ou políticas.

Para Belbin (1993) e Keen (2003), a pior maneira para seleção de uma equipe é justamente por disponibilidade, pois frequentemente os candidatos imediatamente disponíveis não são a melhor opção. Esses autores, assim como Katzenbach e Smith (1994) e Moscovici (1998), também apontam a necessidade de habilidades complementares para que ocorra sinergia na equipe, o que exige um processo seletivo que vise à complementação destas habilidades.

Larson e LaFasto (1989) afirmam que é primordial que a seleção seja baseada na capacitação em dois níveis:

- Habilidades técnicas - o mínimo que se pode pedir de um candidato é que traga a quantidade de habilidades técnicas que contrabalance limitações de outros membros, quer dizer, as habilidades técnicas devem ser complementares, e
- Características pessoais compatíveis com habilidades interpessoais. Devem-se favorecer candidatos capazes de ter um compromisso com o sucesso do time, habilidade de lidar com pessoas e desejo de contribuir.

Belbin (1993) destaca a importância da complementação de habilidades não necessariamente técnicas ou profissionais mas, principalmente, pessoais ou de personalidades como sendo fator determinante no sucesso das equipes. Segundo este autor, as equipes devem ser estruturadas levando em consideração os perfis ou tendências pessoais e a personalidade dos indivíduos. Por exemplo, uma equipe de líderes não irá progredir, pois onde todos queiram liderar, a administração de conflitos ocupará a maior parte do tempo disponível.

A Tabela 1 resume as nove funções ou papéis que as pessoas desenvolvem quando estão a trabalhar em equipe. Essa tabela é resultado de estudo conduzido por Belbin (1993).

Tabela 1: Os nove perfis propostos por Belbin.

Grupo	Role/Papel de Belbin	Descrição do perfil	Possíveis fraquezas
Papéis direcionados para a AÇÃO Os que Fazem/Agem – são orientados pela necessidade de agir e tomar decisões	Implementador (<i>Implementer</i> - implementa idéias)	Bem organizado, disciplinado, eficiente. Conservador e previsível – coloca idéias básicas em prática.	Pode ser lento na tomada de decisões e inflexível.
	Formatador (<i>Shaper</i> - dá forma e direciona ações)	Dinâmico gosta de ação e trabalha bem sob pressão. Corajoso e motivado por obstáculos.	Pode ser insensível e provocativo.
	Completador/Acabador (<i>Completer/Finisher</i> - termina o trabalho)	Conscientizado e ansioso, completa tarefas, faz seguimento e assegura-se de que os processos sejam seguidos. Procura e corrige erros.	Pode se preocupar em demasia e tende a não confiar no trabalho alheio, relutando em delegar.
Papéis direcionados para o trabalho CEREBRAL São os que pensam / resolvem problemas – são orientados pela razão e são analíticos	Semeador (<i>Planter</i> - semeia idéias)	Resolve problemas difíceis, com idéias criativas, originais.	Tende a se preocupar demasiado com suas idéias e esquece de se comunicar bem; pode ignorar detalhes
	Monitor/Avaliador (<i>Monitor/Evaluator</i> - monitora e avalia o trabalho)	Pensa cuidadosamente e tem visão clara dos processos. Honesto, discreto, estratégico e tem bom discernimento.	Pode lhe faltar energia ou habilidade para inspirar os outros
	Especialista (<i>Specialist</i>)	Gosta do processo de aprendizagem e por isso reúne conhecimento e experiência, podendo resolver problemas em áreas chaves.	Tendência a ser extremamente técnico
Papéis direcionados para as PESSOAS São os que desenvolvem e entendem as pessoas - orientados pela necessidade de socialização	Coordenador (<i>Coordinator</i>)	Confidente, maduro, clarifica objetivos e promove o trabalho. Tem facilidade em delegar tarefas e ajudar os membros da equipe a manter o foco.	Pode ser excessivamente controlador, tendência a delegar mais que trabalhar e a manipular.
	Trabalhador em Equipe (<i>Team worker</i>)	Diplomático, cooperativo e perceptivo. Se importa pelos membros da equipe; sabe ouvir e resolver os conflitos sociais.	Pode ter problemas tomando decisões difíceis; evita conflitos ao invés de tentar solucioná-los, o que leva a conformidade.
	Investigador de Recursos (<i>Resource investigator</i>)	Extrovertido, entusiástico e comunicativo. Explora novas idéias e possibilidades, considerando o potencial humano – bom em <i>networking</i> .	Pode ser excessivamente otimista e perder energia depois de passado o entusiasmo inicial

Fonte: Traduzido e adaptado de *Team Roles*, de Meredith Belbin (1993).

Observa-se que algumas combinações de perfis parecem mais difíceis de gerenciar que outras. Entretanto, cada um desses perfis poderá se beneficiar da interação com o outro, se suas maneiras opostas de avaliar situações e seus comportamentos diante de tais puderem ser conciliados.

O trabalho de Belbin (1993) desenvolveu-se com a ideia de que é possível identificar tendências para desempenhar certas funções quando se começa a montar uma equipe, por meio da análise do equilíbrio dos tipos ou papéis preferenciais dos escolhidos para esta. Identificar os perfis de todos os membros de uma equipe pode ajudar a antecipar conflitos e desenvolver métodos de trabalho antes mesmo da manifestação de dificuldades entre os membros. Membros devem

conhecer e discutir seus papéis e os dos seus colegas, de modo a trabalharem para maximizar qualidades e gerenciar fraquezas.

De acordo Keen (2003), não é necessário e nem mesmo recomendável ter sempre os nove papéis, mas alguns, como o coordenador e o semeador, são realmente essenciais para atingir o máximo grau de efetividade.

Portanto, para se formar boas equipes, a seleção deve ser minuciosa e, preferencialmente, deve-se ter à disposição um bom número de candidatos com habilidades e características específicas. Além disso, deve-se buscar a combinação adequada dessas habilidades.

2.3. Como gerir uma equipe para a alta performance

Treinar e qualificar uma equipe, desenvolvendo os potenciais individuais e do grupo, pode sim tornar-se uma tarefa agradável, descomplicada e de grandes resultados. Ações de desenvolvimento e melhoria contínua, alinhadas com a missão, visão e valores pessoais e corporativos, elaborados com um plano de ação a curto, médio e longo prazo, geram benefícios e vantagens para formar equipes de alta performance. Essas, por sua vez, devem apresentar vantagens tanto para a empresa, quanto para os empregados, conforme o tabela 2, de maneira a buscar, assim, o engajamento de todas as partes envolvidas na mudança.

Tabela 2: Ganhos dos Colaboradores e da Empresa

Ganhos dos Colaboradores	Ganhos para empresa
Aumento da autoestima uso do potencial e sua capacidade.	Fortalecer o Sistema de Gestão.
Maior autonomia para decidir seus processos com mais liberdade.	Aceleração do processo de melhoria contínua.
Maior satisfação no trabalho.	Maior competitividade (ganhos de eficiência e produtividade).
Maior realização pessoal.	Potencializar o trabalho em equipe.

Como a implantação da Equipe de Alta Performance representa um processo de mudança importante, é necessário a preparação dos colaboradores, através de diversas atividades de treinamento e a transparência na implantação do Projeto, colocada em prática através de um plano de comunicação que visava tornar claro os objetivos, os novos papéis de cada um, os ganhos e o modo de funcionamento para todos os colaboradores. Desta forma, as resistências ao projeto serão superadas dentro de um processo de evolução normal de implantação de equipes.

Na transição para a equipe de alta performance, os cargos e funções são revistos, visando adequá-los a essa nova forma de organização. Também se estimula a multifuncionalidade, que significa entender mais de qualidade, manutenção, segurança, processo e custos, ou seja, ter uma visão mais ampla do trabalho.

Em uma equipe de alta performance, o líder tem papel fundamental e decisivo: ele deve garantir que todas as características, listadas abaixo, estejam sendo atendidas com primor. Quais sejam:

- a. **Informação** - flui livremente em todos os sentidos (para cima, para baixo e para os lados). Ela é aberta e honesta. A ênfase da equipe está no compartilhar as informações que seus membros possuem. Podemos dizer que ela é completa e ampla;
- b. **Relações Pessoais** – as relações entre as pessoas dentro da equipe são marcadas pela confiança, colaboração, respeito e suporte. Pode-se dizer que não há espaços para competições internas.
- c. **Conflitos** - são considerados como naturais, como resultado das interações, e não pessoal (conflito entre pessoas), e como fator fundamental para a criatividade, riqueza e inovação na solução de problemas. Não dá para ser diferente se levar em conta a diversidade existente dentro dos grupos.
- d. **Clima** - aberto, não competitivo, participativo, promissor e não ameaçador dão a qualidade das trocas que serão feitas.
- e. **Decisões** - A metodologia usada para a tomada de decisão segue a necessidade do momento da equipe ou mesmo o problema em questão. Idealmente, por consenso, com o uso eficiente de todos os recursos disponíveis. As decisões tomadas são aceitas por todos com alto comprometimento.
- f. **Criatividade** - É ampla e a equipe tem à sua disposição muitas opções e alternativas, fruto do uso dos potenciais e competências internos.

- g. **Poder e Liderança** - O poder e a liderança na equipe são compartilhados por todos, dependendo da situação específica vivida pela equipe. Idealmente, a liderança deve ser baseada na competência de seus membros e na contribuição para a equipe.
- h. **Motivação** - Não se pode imaginar uma equipe onde as pessoas não tenham comprometimento com os objetivos estabelecidos e onde as satisfações das necessidades de pertencimento e de realização pessoal não aconteçam.
- i. **Recompensa e Reconhecimento** - Por fim a fonte de reconhecimento e recompensa (interior ou exterior) deve ser aquela baseada na contribuição de cada um para o resultado da equipe, sem igual, incondicional.

Uma vez que todos os pontos mencionados estão sendo atingidos, devem ser estabelecidos pela equipe três fatores básicos, que são:

- Missão do time – o porquê o time existe;
- Objetivos do time - o que o time espera conseguir;
- Regras - como o time será administrado e como o objetivo será alcançado e o progresso medido.

Ressalta-se que para a definição ocorrer e ser vista por todos os envolvidos no processo, os fornecedores e os clientes internos e externos devem ser consultados e alinhados sobre a perspectiva que serão de extrema importância para o sucesso ou fracasso do projeto. Isso porque a todo o momento deve-se recordar que o propósito da formação e evolução da equipe é somar o trabalho para atingir objetivos.

A formação de equipes, portanto, não é um evento, mas uma tarefa contínua, que é de responsabilidade da equipe manter e gerenciar.

2.4. Síntese do referencial teórico

O objetivo deste capítulo foi estabelecer uma base conceitual para os termos utilizados neste trabalho, através de uma síntese das teorias encontradas e do enfoque de diferentes autores.

Inicialmente, foram analisados os diversos temas relacionados a equipes: definição do conceito, classificação ou nomenclatura, fases de formação e as principais causas de sucesso ou

fracasso dessas. Foram abordados aspectos teóricos relacionados aos temas que servem de referência para as dimensões utilizadas no desenvolvimento desta pesquisa.

Em um segundo momento, são apresentados os três elementos que, de acordo com a hipótese proposta, determinam o sucesso na implementação de equipes, que são: a estrutura, a estratégia e a seleção.

Finalmente, é dado um enfoque na maneira como se deve trabalhar para que a equipe consiga chegar no estágio de ser considerada um equipe de alta performance.

Capítulo 3 – Metodologia

Nesta seção são descritos os procedimentos metodológicos adotados para realização da pesquisa.

3.1. Classificação da Pesquisa

A forma de abordagem desta pesquisa é a **qualitativa**. A natureza da pesquisa é **aplicada**, visando gerar conhecimentos para aplicação prática, voltados à solução de problemas reais e específicos (Silva e Meneses, 2001). O procedimento técnico adotado foi o **estudo de caso**. No geral, esta metodologia é a preferida quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (Yin, 2005). O tema investigado neste estudo são Equipes de Alta Performance, que é caracterizado como contemporâneo e objeto de grande atenção nas organizações, o que justifica a escolha desta metodologia para a investigação desse tema.

Para Jarrard (2001), o estudo de caso permite ao pesquisador fazer inferências lógicas, baseadas na indução, sobre um universo maior, a partir do estudo detalhado de um ou poucos casos de um fenômeno.

Segundo Gil (2002), o estudo de caso visa aprofundar poucos objetos, o que permite um nível de conhecimento mais amplo e detalhado – praticamente impossível de se obter com outros procedimentos técnicos. Além disso, o estudo de caso é amplamente utilizado por permitir o estímulo a novas descobertas e a ênfase na totalidade (Gil, 2002). Ao desenvolver um estudo de caso, o pesquisador visualiza a totalidade do problema, sendo possível abranger várias dimensões deste. Ainda, no transcorrer da pesquisa, o pesquisador pode deparar-se com aspectos relevantes não previstos no seu planejamento.

A presente pesquisa caracteriza-se, do ponto de vista de seus objetivos, como sendo **exploratória e descritiva**. A característica descritiva justifica-se, vez que a pesquisa estuda a relação entre características de um dado fenômeno sem a pretensão de manipulá-las (Gil, 2002). Já a característica exploratória da pesquisa subentende o levantamento de dados bibliográficos, entrevistas e/ou questionários (Gil, 2002) com pessoas que trabalham com e em equipes.

Segundo Drake e Smith (1977), a característica exploratória justifica-se quando as discussões envolvem os administradores que estão controlando as atividades e as pessoas envolvidas no problema em questão. Ou seja, o tema ainda é pouco estudado no contexto em que está inserido. Dessa forma, o trabalho proporciona uma visão geral sobre o tema em estudo, levantando questões e hipóteses para futuros estudos. Assim, devem ser feitas tentativas para determinar os limites do problema e comparar as percepções que indivíduos e os grupos têm dele.

3.2. Limitação

A maior limitação deste trabalho é aquela comumente auferida aos estudos de caso, onde os resultados encontrados e conclusões não podem ser, a priori, passíveis de generalização. Entretanto, como notaram Laville e Dionne (1999), o pesquisador é quem em última instância determina, através da escolha criteriosa do caso que pretende estudar, se ele pode ser considerado típico e representativo da realidade mais ampla na qual ele se insere.

No caso desta pesquisa, o método indutivo é que torna possível a compreensão desta realidade mais ampla: dentro da impossibilidade prática de se estudar, com o grau de aprofundamento proposto, todas as empresas e todas as equipes existentes, escolhe-se um caso que possa oferecer uma ideia aproximada da realidade maior. Portanto, compreende-se a escolha do estudo de caso como procedimento técnico devido ao fato de aprofundar o estudo e induzir que os resultados e conclusões sejam úteis a empresas e situações semelhantes.

3.3. Execução

A pesquisa foi realizada entre os meses de maio de 2011 e maio de 2012 na coordenação de Eletroeletrônica da Ferrovia do Aço, na empresa MRS Logística S.A. O objeto de estudo, o projeto Equipes de Alta Performance, está em fase de implantação na coordenação.

Neste trabalho é apresentada a forma de implantação e os primeiros resultados do Projeto Equipe de Alta Performance” (doravante denominado Projeto), bem como os passos para o desenvolvimento das equipes de toda a empresa tratada.

Inicialmente, procurou-se selecionar as bibliografias sobre o tema para poder-se materializar as dimensões tempo e custo da pesquisa. Posteriormente, definiu-se a aplicação da metodologia estudada na coordenação de eletroeletrônica da ferrovia do aço.

Realizou-se, para isso, um levantamento detalhado do cenário inicial da coordenação, através da análise dos números de falhas e números de ativos. Além disso, mantiveram-se reuniões periódicas com os clientes da área do projeto e também com os fornecedores dessa. Essas informações estão presentes no capítulo 4, quando será tratado o case em particular.

Um das principais fontes de dados foram as reuniões com os clientes da coordenação e também com os fornecedores dessa, onde foram levantados os possíveis pontos de melhoria e forma de medi-los, que depois vieram a ser analisados. A técnica de análise de conteúdo foi utilizada para contemplar as informações obtidas através das reuniões. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações que visa, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição das mensagens, obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens.

O projeto teve ainda a contribuição de todos os colaboradores da coordenação, que assumiram a ideia como própria, empenhando-se cada qual em fazer acontecer o que estava planejado. Além desses, os gerentes e demais setores envolveram-se no projeto, propiciando ganhos efetivos.

Além das reuniões realizadas, também foram adotadas fontes de evidências como resultados de metas e indicadores de melhoria. Nessa esteira, a fim de elucidar tais fontes, cita-se a meta de aderência de intervalos e número de falhas do setor: tais fatores permitiram a triangulação dos dados, o que contribuiu para tornar o estudo de caso robusto, além de incrementar a confiabilidade da pesquisa.

Capítulo 4 - A MRS e o Tripé de Sucesso

4.1. Histórico

A história da ferrovia no Brasil tem início no ano de 1835, quando o regente Feijó sancionou o Decreto 100, autorizando o governo a conceder carta de privilégios para quem fizesse uma estrada de ferro do Rio de Janeiro, então capital, para as províncias de Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Bahia. Entretanto, vários problemas de ordem econômico-político-social retardaram o surgimento da primeira ferrovia brasileira, que só foi inaugurada em 30 de abril de 1854, quando o Visconde de Mauá construiu a ferrovia que ligava o porto de Mauá até a raiz da Serras da Petrópolis. Com 14,5 Km de extensão, a Estrada de Ferro Mauá, inicialmente chamada Imperial Companhia de Navegação a Vapor e Estrada de Ferro Petrópolis, tinha raio mínimo de 290m, rampa máxima de 1,8% e bitola 1,676m. Porém, a importância da Estrada de Ferro construída por Mauá está no seu pioneirismo, não remanescendo nos dias atuais.

O pontapé inicial havia sido dado e as companhias ferroviárias brasileiras começaram a surgir conforme o histórico abaixo:

1.858 - E.F. Recife a S. Francisco e E.F. D. Pedro II - mais tarde, denominada Estrada de Ferro (E.F.) Central do Brasil;

1.860 - E.F. Bahia-S.Francisco;

1.867 - E.F. Recife a Caxangá;

1.868 - E.F. Santos a Jundiaí;

1.871 - E.F. Recife a Olinda e E.F. União Valenciana;

1.872 - Cia Paulista de E.F.;

1.873 - E.F. Itauana, E.F. Campos - S. Sebastião, E.F. Macaé a Campos;

1.874 - E.F. Niterói a Macaé;

1.875 - E.F. Leopoldina, Cia Mogiana de E. F., E. F. Sorocabana, E. F. Central da Bahia e E. F. São Paulo – Rio;

1.881 - E. F. Oeste de Minas (1881) e;

1.884 - E. F. Vassouras.

Muitos acontecimentos importantes como, a ampliação de linhas, o surgimento de novas companhias, o sucesso da ferrovia e a competição com as rodovias, foram registrados entre 1884 e perduram até os dias atuais. Deve-se ressaltar que em 30 de setembro de 1957, através da Lei nº 3.115, foi constituída a Rede Ferroviária Federal, na qual as estradas de ferro existentes foram nacionalizadas e começaram a ter sua administração realizada pelo governo. Esse controle ficou com o estado até o ano de 1.996 quando ocorreu a concessão das antigas regionais para a iniciativa privada.

4.2. MRS

A MRS Logística é uma concessionária que controla, opera e monitora a Malha Sudeste da Rede Ferroviária Federal, conforme Figura 4.



Figura 4: Mapa da Malha Ferroviária da MRS

A empresa atua no mercado de transporte ferroviário desde 1996, quando foi constituída, interligando os estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais e São Paulo. São 1.643 km de malha/ trilhos que facilitam o processo de transporte e distribuição de cargas (numa região que concentra aproximadamente 55% do produto interno bruto* do Brasil) e que estão instalados em meio aos maiores complexos industriais do país. Pela malha da MRS também é possível alcançar os portos de Itaguaí e de Santos, sendo esse último o porto mais importante da América Latina.

O foco das atividades da MRS está no transporte ferroviário de cargas gerais, como minérios, produtos siderúrgicos acabados, cimento, bauxita, produtos agrícolas, coque verde e contêineres; e na logística integrada, que implica planejamento, multimodalidade e transit time definido, sendo assim uma operação de logística completa. Para desenvolver suas atividades com eficácia, a MRS trabalha com equipamentos modernos de GPS (localização via satélite com posicionamento de trens em tempo real), sinalização defensiva, detecção de problemas nas vias com apoio de raios-X e ultrassom para detectar fraturas ou fissuras nos trilhos.

Criada com metas bem definidas sobre preservação do meio ambiente, a MRS implementa vários programas de cunho ambiental: recuperação de áreas degradadas com emprego de revestimentos vegetais, gerenciamento de resíduos e adoção de medidas preventivas para eliminação de processos poluidores são alguns exemplos. A responsabilidade social também merece destaque nas ações da MRS. A empresa implanta uma série de medidas sobre procedimentos operacionais, capacitação de recursos humanos, conscientização e emprego de tecnologias, para garantir o transporte eficiente e seguro não só de suas cargas, mas também de seus funcionários.

O objetivo da MRS para os próximos anos é alcançar o topo da eficiência operacional. Diferenciais competitivos, reestruturação de processos existentes para conquista de novos clientes, investimento em pessoal e ampliação da participação no mercado de carga geral estão em pauta para fazer da MRS a melhor operadora logística ferroviária do país.

4.2.1. Missão e Valores da MRS

Nesta seção, são apresentados a missão e os valores da empresa analisada.

4.2.1.1. Missão:

A missão da MRS consiste em "oferecer transporte de carga com foco na ferrovia, priorizando fluxos que gerem escala e relações de longo prazo, a preços competitivos e com previsibilidade, para agregar valor crescente ao negócio."

4.2.1.2. Valores:

A MRS, com o intuito de ser fonte de orgulho para seus acionistas e colaboradores, para isso estruturou-se para atender os três quesitos primordiais, que são:

A. Ter atitudes responsáveis:

- Não abrir mão da segurança. É um princípio prioritário e insubstituível;
- Cultivar a ética como base dos relacionamentos;
- Respeitar o homem, o meio ambiente e a sociedade que a abriga.

B. Ter atendimento impecável das necessidades de seus clientes, com eficiência de classe mundial:

- Cumprir os compromissos assumidos, pois isto é garantia de cliente satisfeito;
- Entender que não é preciso complicar: soluções simples geram grandes resultados;
- Colocar qualidade e disciplina em tudo o que fizer. Este é o caminho para o reconhecimento e a Excelência;
- Querer sempre crescer, lucrar e gerenciar custos, para compartilhar resultados e garantir a longevidade da Empresa.

C. Ter equipes e colaboradores com alto desempenho, motivados e comprometidos:

- Agir como donos do negócio, com paixão, decisão e agilidade, baseados em fatos e dados;
- Tratar os colaboradores com respeito, reconhecendo suas ações e seus bons resultados;
- Ser um time. Saber que o trabalho de um contribui para o resultado de todos;
- Ser uma equipe vitoriosa! Lutar para alcançar as metas e superar os desafios. Acreditar que não há jogo perdido.

4.3. O Tripé “ESTRATÉGIA-ESTRUTURA-SELEÇÃO” na MRS

O objetivo deste item é mostrar como o tripé formado por Estratégia-Estrutura-Seleção, apresentado na seção 2.2.3, está aplicado na MRS verificando a possibilidade de sucesso no processo de formação de equipes de alta performance nessa companhia.

4.3.1. Estratégia

A utilização de equipes é parte do planejamento estratégico da MRS, de modo que estas tem apoio incondicional da diretoria e de todos colaboradores. Este foco é corroborado por meio do terceiro valor da companhia, apresentado na seção 4.2.1, que trata das equipes e dos colaboradores, dando foco no alto desempenho, na motivação e no comprometimento de todos.

O agir como donos do negócio, com paixão, decisão e agilidade, baseados em fatos e dados é um dos nortes desse valor. Para isso, a busca pela excelência dos resultados é constante na organização. Neste contexto, deve-se ressaltar o papel do líder, a estratégia da empresa usada no desenvolvimento das equipes e empowerment.

A liderança é vista na MRS como o elo entre a estrutura da empresa e os demais colaboradores. O papel do líder age na coordenação da equipe com liberdade e autonomia, sendo que este também é o responsável pela interface com as demais áreas. Logo, o líder mantém o foco no seu processo e equipe, sem esquecer em nenhum momento de que seu resultado não interfere apenas no processo que está inserido, mas, sim no resultado da companhia.

Os colaboradores devem ser tratados com respeito, ter suas ações reconhecidas, assim como, os seus bons resultados. Esse reconhecimento acontece semestralmente através do CONVERGE, CONVERGINHO e Premiação das Olimpíadas. Os dois primeiros tratam-se de eventos onde diretoria e colaboradores reúnem-se para tratarem e discutirem o plano diretor e as próximas ações que serão tomadas para que os resultados sejam cada vez melhores. Já a Premiação busca premiar os melhores de cada gerência geral.

Ainda seguindo o planejamento estratégico, treinamentos de gestão estão sendo oferecidos em todos os níveis de hierarquia. Como exemplo, temos o treinamento de Integração da Empresa, onde desde o alto escalão da empresa até o colaborador lotado na base da hierarquia, são

introduzidos no contexto da organização e familiarizados com as áreas dessa. Essa metodologia busca que todos tenham o mesmo entendimento dos processos, das metas e dos desafios nos quais a companhia está envolvida.

A MRS com essa metodologia busca transformar-se em um time. Dessa forma, todos irão saber que o trabalho de um contribui para o resultado da companhia.

Por fim, deve-se reafirmar que endowerment, é constantemente estimulado na companhia, uma vez que se tem a liberdade e o poder de decisão em todos os processos. Ou seja, tudo é justificado quando o resultado obtido é superior ao o esperado. Em outras palavras, o jogo nunca está perdido e, o colaborador e a equipe são valores vitais que merecem todo o investimento para o seu desenvolvimento.

4.3.2. Estrutura

A MRS Logística nos últimos anos tem apresentado uma redução dos níveis hierárquicos. Isso justifica-se devido ao aumento da autonomia nas tomadas de decisões por partes das equipes, o que leva a uma simplificação da organização.

Com abertura e a divulgação da estratégia empresarial da MRS, todos os níveis da organização passaram a ter contato com os dados do ambiente e foram estimulados a definir a flexibilidade, o aprimoramento de processos e quais indicadores utilizar. Seguindo essa ideia, a diretoria da empresa foi reestruturada de forma direta e objetiva, de acordo com a segregação e especificidade de cada processo. Entretanto, estabeleceu-se a ideia de conselho diretivo onde todas as áreas através de seus diretores, e da reunião desses com sua equipe, pudessem opinar e conseqüentemente participar da administração e das decisões da companhia, conforme é apresentado na Figura 5.

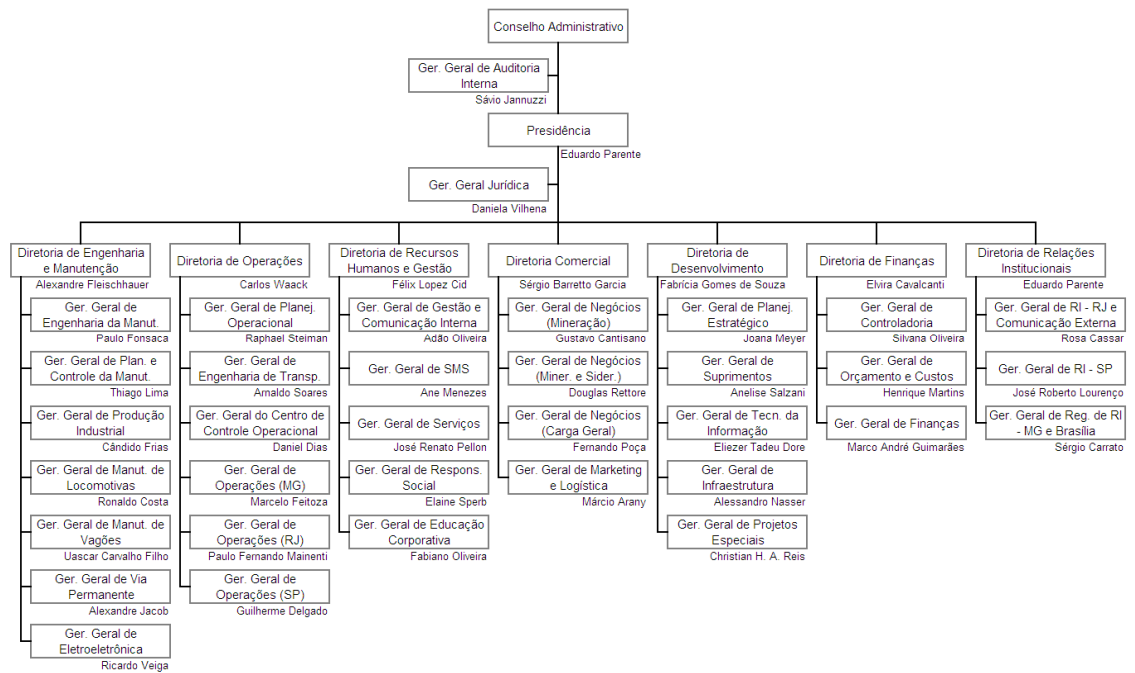


Figura 5: Estrutura Organizacional da MRS

Cada gerência geral apresenta uma estrutura própria e particular. Ou seja, o número de equipes e colaboradores é determinado pela complexidade do processo sobre a responsabilidade desse time, como por exemplo, a estrutura da gerência geral de eletroeletrônica apresentada na figura 6. Ao observar essa figura, nota-se que as gerências também apresentam o número de coordenações diferentes, devido ao processo em que cada uma está inserida, essas coordenações também se dividem em distritos conforme a necessidade das mesmas e assim sucessivamente.

As equipes de trabalho foram equipadas com ferramentas de gestão e passaram a ser administradas por objetivos. Logo, são definidas metas de desempenho a serem alcançadas, o que faz com que os fluxos de trabalho sejam sequenciados, segundo prazos e especificações dos diversos clientes internos e externos dependendo da área em questão, possibilitando a equipe tomar decisões e aplicar a ferramenta pertinente ao caso. Essas escolhas devem, entretanto, ser compatíveis com a estratégia da empresa.

A criação da ideia de objetivos comuns e corresponsabilidade pela execução favoreceram a interação e a comunicação entre as diferentes áreas. Os colaboradores diretos e indiretos, além de operar, incorporaram competências técnicas, como manutenção, qualidade, alcance e cumprimento

de objetivos de desempenho. Assim, os membros da equipe puderam otimizar o funcionamento do sistema técnico, seja em termos de rendimento, seja de redução das variabilidades.

A estrutura da empresa tem buscado, portanto, aproximar-se de uma nova organização do trabalho que se afaste do modelo clássico, hierárquico e autoritário, e que ao mesmo tempo, procure oferecer respostas às demandas por flexibilidade e inovação.

4.3.3. Seleção

A seleção dos integrantes é apontada como um dos principais motivos de insucesso da formação de equipe, por importantes autores como, Katzenbach e Smith (1994), Moscovici (1998), Belbin (1993) e Keen (2003). Na MRS, os processos de seleção de novos colaboradores contam com a participação dos profissionais da área de recrutamento e seleção da empresa. Porém, ainda assim existem muitos pontos a serem desenvolvidos nesse processo.

Para atender a demanda e também adequar ao planejamento estratégico da companhia, o setor de recrutamento e seleção tem adotado para alguns cargos vitais da empresa um processo de seleção totalmente estruturado dando foco na excelência. Para a seleção de maquinistas, por exemplo, é adotada uma metodologia de seleção, que vai de aplicação de testes e dinâmicas em grupos até entrevistas com líderes e profissionais da área de psicologia.

Paralelo a isso tudo, os líderes da companhia, tem se mostrado atentos às necessidades de suas equipes, procurando nos novos colaboradores as habilidades complementares, de forma que ocorra sinergia na sua equipe.

Por fim, a empresa tem buscado se estruturar, organizar e selecionar as pessoas certas para o trabalho. Por exemplo, maquinistas tem que ser pessoas com perfil técnico evoluído, que não se importam em ficar sozinhos em viagens que em alguns casos resultam em 2 a 3 dias longe de sua casa. Já para eletricitistas o gosto deve ser por trabalho em equipe embora, o conhecimento técnico seja fundamental. Ou seja, é preciso ter as pessoas certas nos locais corretos, para conseguir-se atingir resultados e objetivos.

4.4. Case: Projeto Equipe de Alta Performance na Coordenação de Eletroeletrônica da Ferrovia do Aço

Neste item é apresentado o caso de implantação do Projeto Equipe de Alta Performance na Coordenação de Eletroeletrônica da Ferrovia do Aço, doravante denominado Projeto.

4.4.1. Contextualização

A coordenação de eletroeletrônica da Ferrovia do Aço está inserida dentro da diretoria de Engenharia e Manutenção, conforme mostra a Figura 6. Esta coordenação é responsável por todos os ativos de sinalização, telecomunicação e energia da malha ferroviária que vai do km0 até o km280+800 da Ferrovia do Aço, passando pelos estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro.

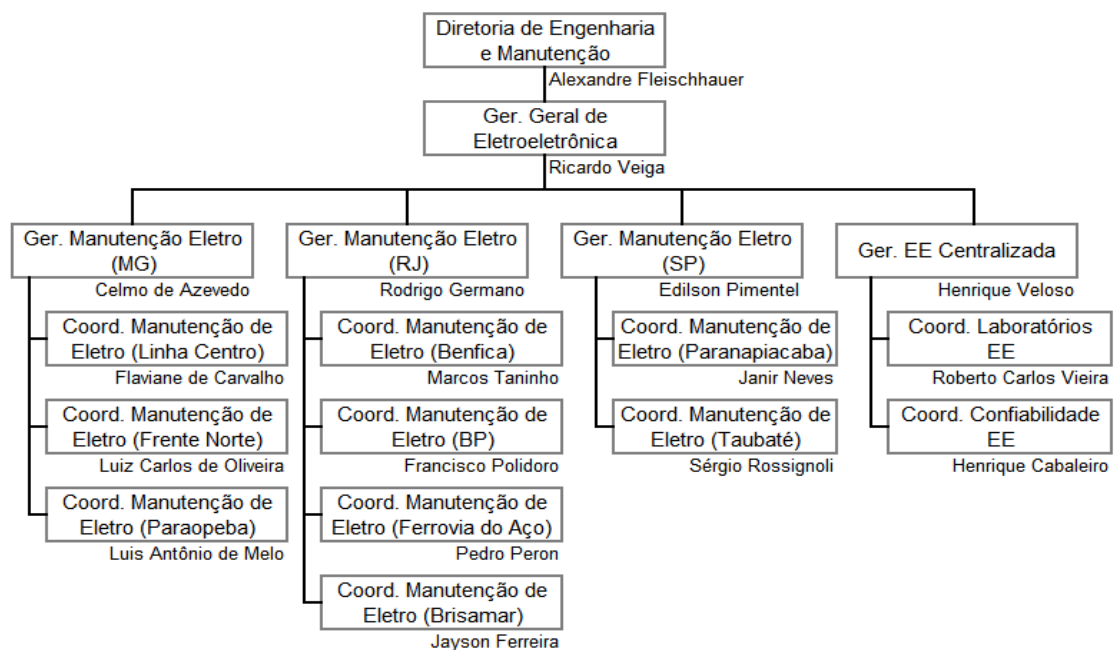


Figura 6: Organograma Diretoria de Engenharia e Manutenção/ Gerência Geral de Eletroeletrônica

A malha ferroviária que a coordenação analisada está inserida é o principal corredor de cargas da MRS Logística, uma vez que, por esses trilhos escoam-se a maior parte da produção da principal commodity da companhia, o minério de ferro.

Nos 250 km's de linha férrea da coordenação, qualquer falha torna-se altamente impactante, sendo que esse impacto é sentido até mesmo na ponta da cadeia, ou seja, os resultados positivos ou negativos são sentidos pelo cliente da empresa. É nesse contexto que surge a ideia de se implantar o Projeto Equipe de Alta Performance na Coordenação de Eletroeletrônica da Ferrovia do Aço.

O projeto nasce da constatação de que o mesmo pode significar ganho de competitividade, facilitação dos processos de inovação e tomada de decisão, bem como melhoria dos aspectos comportamentais relacionados ao comprometimento e motivação dos colaboradores. O início da implantação ocorre em junho de 2011 e, de pronto, foram definidos a premissa e os objetivos do projeto, que são:

a. Premissa:

- Deve-se obter um salto de competitividade, através de melhores resultados, melhor ambiente de trabalho e maior comprometimento dos colaboradores a partir de um novo modelo de gestão de pessoas inserido no plano estratégico da organização.

b. Objetivos:

- Aumento da produtividade e da eficiência;
- Redução dos custos de manutenção;
- Visualização das ameaças como oportunidades;
- Utilização de todo potencial dos colaboradores através do empowerment;
- Concentração dos esforços em melhorias;
- Busca de sinergias de gestão;
- Estruturação organizacional mais flexível, ágil e enxuta;
- Investimento em treinamentos;
- Melhora do clima organizacional, e
- Aumento do comprometimento dos colaboradores.

4.4.2. Implantação do Projeto

Neste tópico, é tratado o passo a passo da implantação do projeto de equipes de alta performance na coordenação de eletroeletrônica da ferrovia do aço.

4.4.2.1. Cenário Inicial

A. Organização da equipe

O primeiro passo a ser dado passa pela necessidade de se entender como a coordenação está formada e estruturada desde seu início. A Figura 7 apresenta o organograma da coordenação.

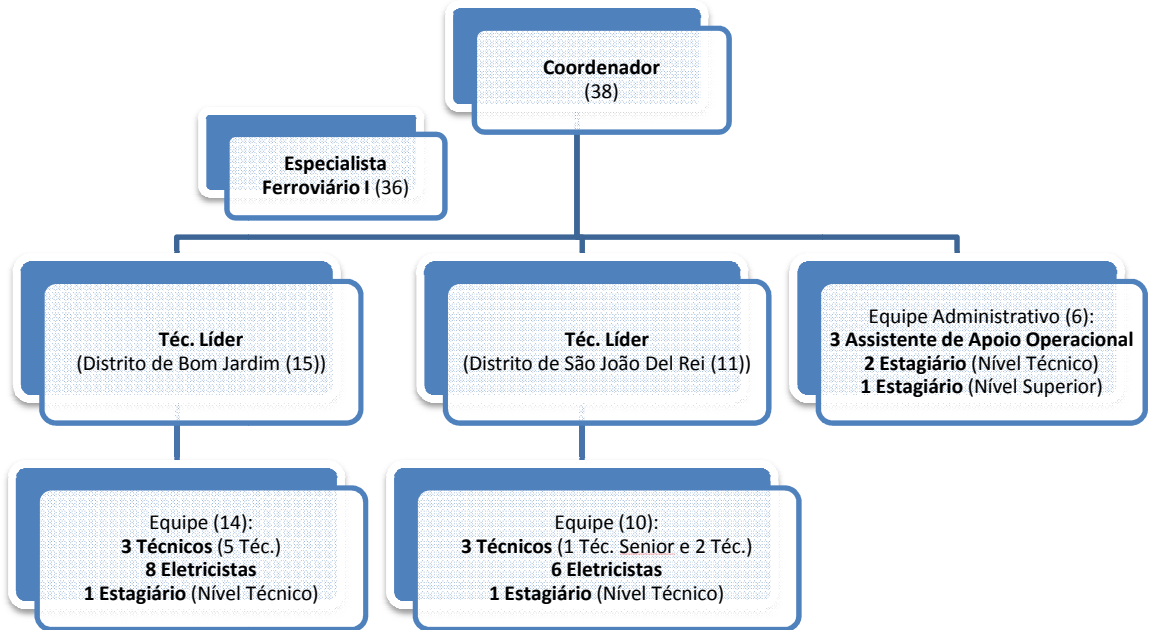


Figura 7: Organograma Inicial Coordenação Ferrovia do Aço

Estruturada com apenas dois distritos, Bom Jardim de Minas e São João Del Rei, a coordenação dividia a malha ferroviária de sua responsabilidade em dois longos trechos, sendo que da sede até a ponta dos mesmos envolveria cerca de 2 horas de deslocamento. Este tempo é superior à necessidade da companhia que trata como meta de tempo médio de reparo de falhas (MTTR) o valor de 1,51 horas, ou seja, aproximadamente 1 hora e 30 minutos, para o total reestabelecimento da condição ideal de tráfego ferroviário.

Além disso, a estrutura do distrito de Bom Jardim de Minas (FOJ) apresentou-se muito extensa, superior ao número indicado por Katzenbach e Smith (1994), como ideal para trabalho em equipe que era de 10 colaboradores. Esse fato dificulta o controle e também quaisquer ações por

parte do técnico líder, uma vez que, as informações diluem-se e em sua grande maioria não são absorvidas por todos da equipe.

Porém, o maior erro desse cenário era o fato das metas serem da coordenação e não do distrito. Ou seja, o colaborador não conseguia entender e nem enquadrar-se como peça chave para o sucesso ou o fracasso do todo; as metas, por sua vez, não serviam como motivadoras e sim como um estímulo negativo, já que os resultados quando bons ficavam diluídos e quando ruins eram mascarados.

B. Visão dos Clientes

Após levantar-se o cenário inicial da equipe, foi necessário conhecer e entender a visão dos principais clientes da coordenação, que é a Operação. Para isso, foram entrevistados os responsáveis pelo Centro de Controle de Operação (CCO) e também o gerente de operação da ferrovia do aço com o intuito de obterem-se informações e sugestões de melhoria para o processo.

Definiu-se com os gerentes do CCO, Leonardo Cezário e Marcelo Nedder, que os pontos principais de ataque deveriam ser:

- **Redução do número de falhas de alto impacto na operação.** Essas falhas são caracterizadas por demandarem um alto tempo de reparo, sendo este superior à meta de MTTR estabelecida, como exemplo as falhas de detectores de descarrilamento e de hot Box;
- **Melhoria do planejamento de interdições** fosse para manutenções corretivas, programadas ou emergenciais;
- **Redução da demanda de intervalos por oportunidade.** Os intervalos deixam de ser solicitados fora do modelo de blackout, uma vez que, a manutenção passa a ser realizada com maior qualidade;
- **Redução do fluxo de comunicação entre as equipes da coordenação e os despachadores do CCO.** O novo sistema de blackout demanda uma comunicação apenas nos dias destinados a essa finalidade. Ou seja, não tem impacto de comunicação da manutenção nos dias fora do modelo, já que não se tem necessidade de intervalos fora desse padrão;

- **Aumento da confiabilidade de ativos críticos**, como detector de descarrilamento (DD), hot Box (HB) e maquinas de chaves (AMV's).

O gerente de operação, Carlos Hill, definiu que sua necessidade baseava-se praticamente em toda demanda levantada pelo CCO. Porém, o maior impacto era quando da ocorrência de falhas, que demandava que sua equipe de maquinistas extrapolasse as horas no trem, de modo a necessitar de trocas de equipagem.

Com foco na visão da cliente, começou a ser revisto a estrutura da coordenação tanto no que dizia respeito à equipe operacional quanto também ao administrativo.

C. Visão dos Fornecedores

Como a área analisada trata-se de uma área de interface, o desempenho dos fornecedores impacta diretamente nos resultados da coordenação. Logo, buscou-se estreitar as relações com os dois principais fornecedores, sendo um o responsável pela contratação de serviços e compras de materiais – Suprimentos, e o outro pela reposição e desenvolvimento do maior e principal elemento da equipe que é o colaborador – Recursos Humanos (RH).

Em reuniões realizadas com a equipe de suprimentos responsáveis pelo ressuprimento de itens da carteira de eletroeletrônica, integrada por Tamiris Aquino, ficou estabelecida uma nova forma de trabalho. O administrativo da coordenação manteria contato direto com suprimentos, repassando a demanda semanal dos itens e evitando a falta de materiais ou serviços que pudessem impactar nas atividades das equipes de manutenção. Isso não ocorria anteriormente, pois as demandas sempre eram tidas como emergenciais, ou seja, esperava-se o estoque ficar zerado, de maneira a impactar nas atividades para, só então, sinalizar a necessidade de ressuprimento para o fornecedor.

Com relação ao RH foi demonstrada a necessidade de reestruturação do processo seletivo para os novos colaboradores da equipe. O processo não poderia mais ocorrer com apenas a indicação de conhecidos. Este deveria ser divulgado e ter regras claras para a seleção. Para as novas vagas ficou determinado que pontos chaves deveriam ser analisados e ponderados de acordo com a necessidade da vaga (segue abaixo a lista para o cargo de eletricista). Essa avaliação seria realizada através de testes de conhecimento técnicos, entrevistas e dinâmicas de seleção.

- Formação técnica;
- Conhecimento de idiomas;
- Carteira de habilitação – histórico de condução;
- Perpesctiva de crescimento;

Outro ponto de ataque deveria ser a capacitação do quadro de funcionários já pertencentes à coordenação, propiciando a estes novas turmas de treinamentos e incentivando o estudo tanto para nível técnico quanto para o superior. Para isso, o coordenador em reuniões do comitê de RH deveria apresentar novas propostas de fidelização de mão de obra, como por exemplo, o fornecimento de transporte escolar para os colaboradores estudarem em cidades próximas dos distritos. Sendo assim, a grande dificuldade da coordenação, que é atrair mão de obra para essa região (onde as cidades não possuem atrativos culturais e nem econômicos, e em que a qualidade de vida dos interessados é altamente impactada), seria reduzida drasticamente. Além disso, o RH irá desenvolver turmas técnicas em parcerias com o IFET (Instituto Federal de Ensino Tecnológico) Sudeste, envolvendo a população dos distritos da coordenação.

Portanto, com a garantia de que todos os materiais, serviços e mão de obra estariam sendo ofertados com excelência, a equipe poderia desenvolver em igual padrão os resultados esperados.

4.4.2.2. Cenário Proposto – Projeto Equipe de Alta Performance

A. Reestruturação da Coordenação

A necessidade de reestruturação da coordenação surge após a análise dos indicadores, pois, embora estes fossem constantemente alcançados os mesmos não refletiam a real necessidade e a expectativa do cliente, conforme discutido na seção 4.4.2.1. Além disso, a interferência das ações dos fornecedores não era sentida ou medida. Portanto, foi realizado um estudo onde o foco deveria ser a reestruturação com base no número de falhas por pátios. Dessa forma, o trecho seria dividido de uma forma mais otimizada e os resultados surgiriam na visão do cliente.

A figura 8 mostra o número de falhas por pátios, durante o primeiro trimestre de 2012. Observa-se que com o trecho dividido em apenas dois distritos os números nunca refletiriam a real necessidade da operação, uma vez que as pontas estão separadas por dimensões de distância e tempo muito grandes. Além disso, esses números estão muito distantes dos estabelecidos como

metas para a coordenação e infinitamente maiores do que os números praticados pelas demais coordenações de eletroeletrônica da companhia. .



Figura 8: Número de Falhas por Pátio da Coordenação de Eletroeletrônica da Ferrovia do Aço no 1º trimestre de 2012

Deve-se ressaltar que os pátios em vermelho foram considerados pátios críticos, pois, apresentavam alto número de falhas - maior que 10 falhas no trimestre. Estes deveriam, portanto, ter o atendimento imediato. Após isso, a prioridade seria os pátios em amarelo - número de falhas entre 5 e 10 no trimestre. Por último, ficariam os pátios em verde que apresentavam um número de falhas inferior a 5.

Da Figura 8, observa-se que os pontos de ataque deveriam ser em 3 trechos de iguais dimensões e dificuldades. Sendo, portanto, necessário a criação de um novo distrito. Ou seja, a coordenação deveria ter agora os seguintes distritos e sede:

- Distrito de São João Del Rei – trecho entre P1-10A e P2-02;
- Distrito de Bom Jardim de Minas – trecho entre P2-03 e P2-07;
- Distrito de Quatis – trecho entre P2-08 e P2-14.

Foi levantada também a nova divisão obedecendo aos números de ativos críticos e suas necessidades de manutenção. Essa análise coincidiu exatamente com o estudo anterior apresentado, análise de falhas. A figura 9 resume este cenário.

Nome	P1-10A ↔ P2-02		P2-03 ↔ P2-07		P2-08 ↔ P2-14	
	Km Ferrov					
	247	164	164	84	84	0
Trecho (km)	83		80		84	
Pátios	9		7		7	
Torres	4		3		4	
Hot Box	4		1		3	
Subestação	2		1		2	
Motorizada	1		2		1	
Super site	0		1		0	
Detector Via Rádio	0		2		0	
Operacional	9		8		8	
Adm	0		3		0	
Veículos	3		3		3	

Figura 9: Divisão de Ativos por Distrito da Coordenação de Eletroeletrônica da Ferrovia do Aço

Com base nas análises apresentadas, elaborou-se uma nova divisão de trecho conforme apresentado na figura 10 e, conseqüentemente, um novo organograma para a coordenação, conforme figura 11. Em ambas as figuras estão contempladas a criação do novo distrito como resultado da redivisão do trecho da malha de responsabilidade da coordenação.

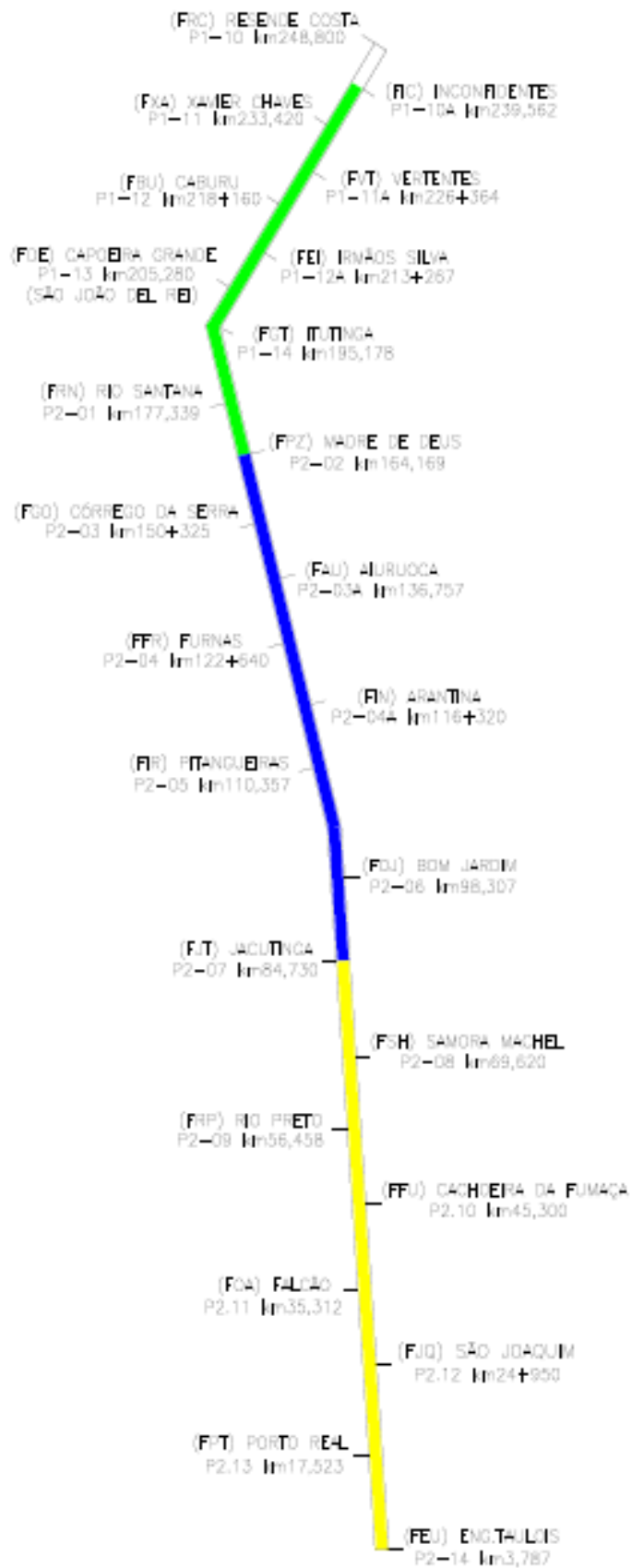


Figura 10: Divisão de Pátios por Distrito da Coordenação Ferrovia do Aço

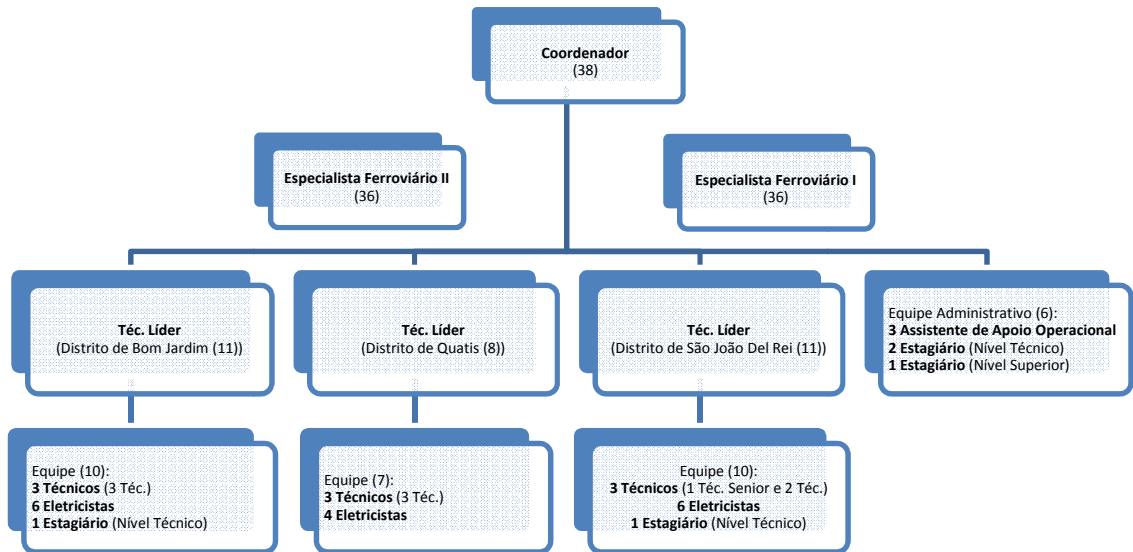


Figura 11: Organograma Proposto Coordenação Ferrovia do Aço

Ao observar a estrutura proposta, pode-se concluir que com a redivisão de trecho, e com a consequente a criação de nova estrutura de equipe, consegue-se manter o tamanho das equipes, se não o ideal, o mais próximo possível desse, conforme sugerido no item 2.2.2, desse trabalho.

B. Definição de Indicadores

Com base nas visões apresentadas e na organização proposta da equipe, o foco deveria também analisar os resultados apresentados por essa com relação aos indicadores estipulados. Para tanto, foram definidas as metas mensais, obedecendo à sazonalidade do processo, visto que essas precisam de planos de ações para serem cumpridas.

A figura 12 demonstra as metas estabelecidas para o mês de junho. Para o cálculo dessas metas usou-se a ideia de desdobramentos das metas do superior. Por exemplo, as metas da coordenação serviram de base para definição das metas do técnico líder, a desse por sua vez embasou as metas das equipes responsáveis por cada pátio.

Metas - Junho/2012								
Distrito	Pátio	Sigla	Número de Falhas	Indeterminadas	MTTR	Falha em Garantia (8,7%)	Aderência Plano de Manutenção	Inspeção em AMV (semanal)
CBTC	P1-10A	FIC	0	0	1,51	0	0	0
	P1-11	FXA	0					
	P1-11A	FVT	0					
	P1-12	FBU	0					
	P1-12A	FEI	0					
	P1-13	FDE	0					
	P1-14	FGT	0					
SJDR (11)	P2-01	FRN	3	1	1,51	1	100%	2
	P2-02	FPZ	3					
	P2-03	FGO	2					
	P2-03A	FAU	3					
Bom Jardim (16)	P2-04	FFR	2	1	1,51	1	100%	2
	P2-04A	FIN	2					
	P2-05	FIR	3					
	P2-06	FOJ	3					
	P2-07	FJT	4					
Quatis (15)	P2-08	FSH	2	1	1,51	1	100%	2
	P2-09	FRP	2					
	P2-10	FFU	3					
	P2-11	FOA	3					
	P2-12	FJQ	2					
	P2-13	FPT	2					
P2-14	FEU	3						
Coordenação			42	3	1,51	3	100%	6

Figura 12: Metas da Coordenação Ferrovia do Aço para Junho/2012

Deve-se ressaltar que os pátios marcados em vermelho, são os pátios que durante o mês de Junho/2012 estão sob responsabilidade da equipe de implantação do projeto CBTC.

Por fim, temos que a definição dessas metas irá facilitar a percepção de cada colaborador no todo de sua equipe, da coordenação e da companhia. Além disso, tenta-se criar nesses colaboradores o espírito de “dono”.

C. Seleção de Novos Colaboradores

O processo de seleção de novos colaboradores também está sendo reestruturado. Se antes prevaleciam as indicações, hoje tem sido utilizadas ferramentas de seleção, uma vez que para tornar-se membro da coordenação os novos funcionários irão enfrentar um processo completo de seleção. Os currículos passaram a ser avaliados de forma minuciosa. Passaram a ser aplicadas provas de conhecimentos técnicos e realizadas entrevistas com os gestores responsáveis por cada vaga. Para a

decisão acerca do processo seletivo, passou-se a serem realizadas de bancas entre esses líderes, para discussão e avaliação final de cada candidato.

Esse novo processo tem sido hábil a refletir que, ao se contratar algum novo membro para o time, faz-se opção pela melhor escolha e não mais pela mais fácil.

D. Desenvolvimento e treinamento da equipe

O desenvolvimento da equipe, como visto ao longo desse trabalho, passa necessariamente pelo treinamento. Desenvolver os colaboradores que já fazem parte da equipe é fundamental para a mudança de conceito dessas. Para isso, a coordenação realizou contato com o comitê de RH da MRS com intuito de verificar a possibilidade de a companhia subsidiar através da prefeitura da cidade de Bom Jardim de Minas, um veículo escolar para que os colaboradores desse distrito possam estudar em cidade vizinha.

O especialista da coordenação, Vanderli Silva, definiu um programa de treinamento para a equipe operacional de forma a retirar pendências de conceito e suprir demandas que ficaram em falta na formação inicial do time. Após esse mapeamento, a demanda foi repassada ao setor da companhia responsável por agendar e viabilizar a realização dos cursos.

A equipe administrativa teve especial atenção da gestão da coordenação, pois esse setor apresentava grande gap em relação às demais coordenações de eletroeletrônica. Para isso, a colaboradora Helem Rossy participou de treinamento de Green Belt, com a premissa de desenvolver análises complementares dos processos da coordenação. Já os demais membros dessa equipe foram treinados em ferramentas de gestão de indicadores como, por exemplo, Oracle e Excel Avançado e estão sendo incentivados a completar os estudos e a desenvolver-se cada vez mais.

O desenvolvimento dos colaboradores tem se refletido no desenvolvimento da equipe, pois, os questionamentos tem se estruturado. Esse fato foi observado e ressaltado no resultado da última auditoria realizada pela engenharia de eletroeletrônica na coordenação.

4.4.3. Primeiros Resultados do Projeto

Ao se comparar os resultados, deve-se respeitar a sazonalidade do período. Por isso, a análise irá balizar-se nos números do mês de junho de 2011 aos do mesmo mês corrente ano (projeção do realizado até a data de 25/06/2012). Observou-se uma significativa melhoria no processo da coordenação como resultado da implementação do projeto, conforme mostra figura 13.

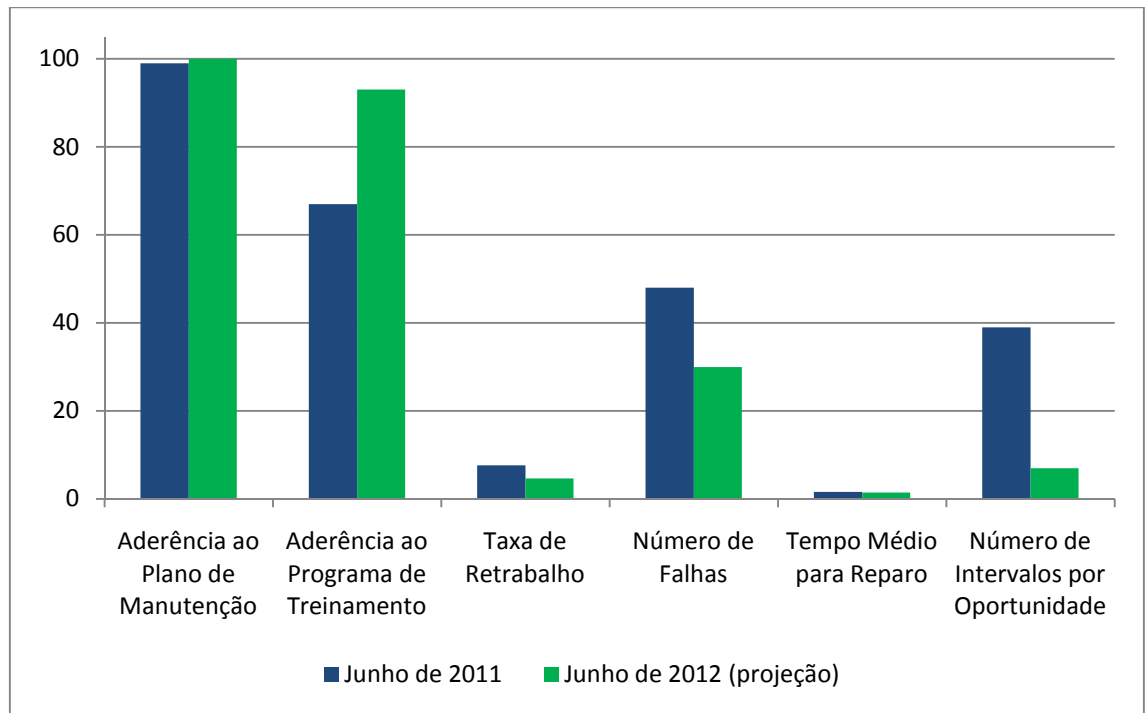


Figura 13: Comparação dos Resultados da Coordenação – Junho/2011 X Junho/2012

Deve-se ressaltar que os indicadores aderência ao plano de manutenção e aderência ao programa de treinamento, devem ter seus valores cada vez maiores para indicar resultados superiores. Já os demais indicadores (número de falhas, tempo médio para reparo, taxa de retrabalho e número de intervalos de oportunidade) refletem a excelência tanto quanto menor forem os valores dos mesmos.

Além disso, com a nova estruturação e os treinamentos ofertados, as análises apresentadas pela equipe administrativa tem possibilitado a criação de novas metodologias de avaliação e também a estruturação de programas da companhia dentro da coordenação. A tabela 3 demonstra a estruturação do programa de observação de tarefas realizada por uma colaboradora pertencente a essa equipe.

Tabela 3: Cronograma Programa Observação de Tarefas Junho/2012

Observação de Tarefa - Junho/2012									
Semana 1	DIA SEMANA	SEX	SÁB	DOM	SEG	TER	QUA	QUI	
	DIA MÊS	1	2	3	4	5	6	7	
	PERIODO	NOITE			MANHÃ	TARDE	NOITE	MANHÃ	
	AUDITOR	JPA			VSI	JAR	LZI	JPA	
	AUDITADO	Willian			Bruno e Jordão	Marco Aurélio	Gustavo	Durvil	
Semana 2	DIA SEMANA	SEX	SÁB	DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX
	DIA MÊS	8	9	10	11	12	13	14	15
	PERIODO	TARDE			NOITE	MANHÃ	TARDE	NOITE	MANHÃ
	AUDITOR	VSI			JAR	LZI	JPA	VSI	JAR
	AUDITADO	Danilo			Humberto	Fernando	Rocha e Jorge (EMAG)	Sandro	Robson e Ricardo
Semana 3	DIA SEMANA	SÁB	DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	
	DIA MÊS	16	17	18	19	20	21	22	
	PERIODO			TARDE	NOITE	MANHÃ	TARDE	NOITE	
	AUDITOR			LZI	VSI	VSI	JAR	LZI	
	AUDITADO			João Paulo	Camilo	Evandro	Wallace e Jefferson (EMAG)	Sandro	
Semana 4	DIA SEMANA	SÁB	DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SÁB
	DIA MÊS	23	24	25	26	27	28	29	30
	PERIODO			MANHÃ	TARDE	NOITE	MANHÃ	TARDE	
	AUDITOR			JAR	VSI	JAR	LZI	LZI	
	AUDITADO			Magela e Elias	Vagner	Danilo	Júnior	Reginaldo (EMAG) e Anderson (EMAG)	

Com o intuito de manter o foco nos resultados e motivar cada vez mais os colaboradores da coordenação, foi elaborado, com o aval da gerência, o campeonato interno que reflete os indicadores mensais da coordenação: Esse indicador é resultado do cruzamento das metas e da programação de serviços e atividades dos técnicos líderes pelos resultados dos pátios das equipes. A figura 15 apresenta o quadro de regras do campeonato.

Tabela 4: Regras do Campeonato Interno

Item	Descrição
1	A equipe ficará responsável em fazer 100% da manutenção cíclica do seus pátios (pedir ajuda se houver um imprevisto).
2	Todos deverão fazer as manutenções seguindo os procedimentos operacionais.
3	A equipe do pátio fica responsável nos Blackout para atender a Via podendo ocorre alteração.
4	A entrega da OT preenchida em até um dia após a manutenção
5	A equipe que obtiver maior pontuação será premiada.

As regras apresentadas na tabela 4 15 foram consensuadas com todo o time. Os ganhadores do mês serão premiados internamente pelo coordenador. E, para garantir a lisura do processo, foram estipulados os itens de avaliação e também a pontuação desses, conforme a tabela 5 e 6.

- Pontuação Técnico Líder

Tabela 5: Pontuação Técnico Líder

Descrição	Critério	Pontuação
Aderência ao plano de manutenção	Pontuação máxima ou 0	10
Retrabalho (Falha em garantia)	Número de retrabalho	10
Falhas Indeterminadas	Número de falhas indeterminadas	10
Número de Ocorrência	Aderência a meta estabelecida	10
Auditoria	Reincidência de pendências nos pátios	10
TMPR	Aderência a meta estabelecida	10
Inspeções de Maq. De chave	Aderência a meta estabelecida	10
Equipe campeã	Ponto extra	10
Instalações de Roletes	Por dia de atraso	-10
Tratamentos de CRPs	Por dia de atraso	-10
Acidente/ Incidente	Envolvimento em eventos	-50
Aderência as datas ao plano de trabalho	Por dia de atraso	-10
Observação de Tarefas	Aderência ao cronograma de observação de tarefas	-10

- Pontuação Equipes

Tabela 6: Pontuação Equipe

Descrição	Critério	Pontuação
Manutenção executada - 100% realizada	Pontuação máxima ou 0	10
Conservação do veículo	Estado de conservação	10
Retrabalho	Pontuação máxima ou 0	10
Falhas Indeterminadas	Apresentar relatório de investigação dia útil subsequente devidamente preenchido	10
Número de Ocorrência	Aderência a meta estabelecida	10
Procedimentos	Pontuação máxima ou 0	10
Auditoria	Responsabilidade do Vanderli	30
Preenchimento de OT	Realizar preenchimento de OT em até 24hs Preenchimento correto da OT	10
Acidente/ Incidente	Envolvimento em eventos	-50
Observação de Tarefas	Itens não OK, penalização por item	-10
CRPs e Solicitações	Deverão ser abertas todas solicitações e CRPs referente a possíveis pontos de melhorias	-10
Falhas por pátios	Equipe que zerar todos pátios será reavaliada pela coordenação	*

Ressalta-se que os resultados desse campeonato serão sentidos ao longo do processo já que o mês de junho está sendo realizado como experimento e para ajustes do proposto campeonato.

4.4.4 Próximas Etapas do Projeto

Como apresentado no referencial teórico desse trabalho à medida que a equipe consegue se enxergar como parte do processo e os colaboradores passam a entender o que significa trabalhar em equipe, os resultados começam a aparecer e conseqüentemente a equipe chega à alta performance.

A alta performance de um grupo tende a crescer à medida que ele adquire cada vez mais a habilidade da solução de problemas e absorve funções de manutenção e controle. Dessa forma, os resultados quando medidos terão de refletir a satisfação do cliente e também o comprometimento da equipe. Para isso, reuniões irão ocorrer trimestralmente com os clientes CCO e gerência de operação.

Os investimentos em treinamentos técnicos e comportamentais para as equipes e gestores serão contínuos até que todos consigam visualizar o time “Coordenação de Eletroeletrônica Ferrovia do Aço”. Isto demanda a proximidade do gestor de forma atuante na equipe, pois, é fundamental a viabilização de equipes mais seguras, produtivas e por sua vez mais autônomas.

As metas serão revistas à medida que o projeto for amadurecendo para que não se tornem fator desmotivador e percam a ideia de ser um desafio. O processo de seleção sofrerá melhorias e aprimoramentos para garantir sua aplicação e também que seu resultado contribua para a excelência da equipe.

Por fim, para cumprir-se à trajetória de desenvolvimento das equipes, um grande empenho por parte dos envolvidos será necessário, sobretudo no que diz respeito a utilizar as ferramentas que a organização disponibiliza para seu desenvolvimento.

Capítulo 5 - Conclusão

Grupos e equipes são conceitos distintos. Enquanto um grupo é formado por pessoas que interagem basicamente no compartilhamento de informações e tomada de decisões, sendo seu desempenho o somatório das contribuições individuais; na equipe existe uma sinergia positiva mediante o esforço coordenado, o que resulta em um nível de desempenho maior do que a soma das contribuições individuais.

A transformação de grupo em equipe pressupõe a coragem de assumir que, mesmo com todas as dificuldades que existem no convívio diário, ainda é mais produtiva a construção em equipe, porque o somatório e a dinâmica do coletivo possibilitam outros olhares sobre as pessoas e o contexto onde estas estão inseridas. O trabalhar em equipe exige mais habilidades e é mais produtivo, pois as pessoas se complementam em seus conhecimentos, capacidades e experiências. Porém, é necessário reconhecer e empenhar esforços para compensar as dificuldades na formação de equipes (inclinação individualista, cultura de gerenciamento de equipes baseada em modelos hierárquicos e autoritários, falta de esforço na construção dos equipes e falta de objetivos definidos), partindo do princípio de que o trabalho em equipe não é “natural” para a maior parte das pessoas.

Sabe-se, portanto, que as Equipes de alta performance podem e efetivamente levam as organizações a um nível de desempenho máximo, desde que as condições favoráveis ao desenvolvimento das equipes estejam presentes.

As Equipes de alta performance podem levar vários anos para se desenvolver e exigem da organização que planeja implementá-las um comprometimento muito maior que o simples desejo de ter equipes como parte da sua estrutura. Esta pesquisa aponta para a necessidade de uma cultura e ambiente organizacional que sejam conducentes a um espírito de colaboração, onde formalidades e superficialidades possam dar lugar à comunicação aberta e à confiança necessária ao estabelecimento de equipes.

Além da necessidade de um ambiente organizacional favorável, esse estudo também sugere que as organizações que operam em uma estrutura mais horizontalizada que hierárquica e treinam líderes flexíveis - que acreditam nas pessoas como chave do sucesso da empresa e são tolerantes a erros (pois o medo atrofia a criatividade, o espírito inovador, e até mesmo a honestidade) - têm melhores equipes. Equipes de alta performance têm liberdade para atuar e estabelecer métodos de

trabalho são capazes de executar suas metas, sentem que contribuem com sua existência e possuem um entendimento comum da sua razão de existir.

Como o desempenho da equipe depende do desempenho individual daqueles que o compõe, um time de indivíduos medíocres não poderá se desenvolver como um time de alta performance – seus membros devem ter ou desenvolver, no mínimo, as habilidades profissionais e técnicas necessárias à execução de suas funções. Igualmente importante é a capacidade para o comprometimento em atingir os objetivos do time e desenvolver relações interpessoais efetivas, através do diálogo e da administração de conflitos.

Somente através do exercício das premissas e da correção das falhas expostas acima se pode atingir a alta performance das equipes e das empresas.

No case da coordenação de eletroeletrônica da ferrovia do aço, os resultados estão sendo sentido aos poucos. Uma vez que, a alta performance de um grupo tende a crescer à medida que ele adquire cada vez mais a habilidade da solução de problemas e absorve funções de manutenção e controle.

Inicialmente, foram mapeados todos os colaboradores da coordenação e elaborado uma forma de seleção que contribua para a organização da área. Deve-se ressaltar o total comprometimento de todos os membros do time com o trabalho e também a aceitação desses do proposto.

Ao longo do processo, o amadurecimento está acontecendo e o mês de junho de 2012 está sendo usado como experimento e para ajustes do proposto projeto. Uma vez que, as metas serão revistas à medida que o projeto for ter andamento, para que não se tornem fator desmotivador e percam a ideia de ser um desafio.

Os treinamentos técnicos e comportamentais das equipes e gestores já estão ocorrendo com intuito de que todos consigam visualizar o time “Coordenação de Eletroeletrônica Ferrovia do Aço” como sendo uma equipe de alta performance.

Por fim, para atingir a alta performance, um grande empenho está sendo realizado por todos os envolvidos, sobretudo no que diz respeito a utilizar as ferramentas que a organização disponibiliza para seu desenvolvimento.

6. Referências Bibliográficas

- BANDEIRA, L. C. **Equipes Estratégicas: uma estrutura de alto desempenho**. 109 p. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. 2002.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BELBIN, R.M. **Management Teams: Why They Succeed or Fail**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1981.
- BELBIN, R. M. **Team Roles at Work**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.
- BLANCHARD, K. **The one minute manager builds high-performance teams**. Boston: Quill, 2000.
- BOYETT, J.; BOYETT, J. **O guia dos Gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CRUZ, Maria Goreti Simão. **Reestruturação Organizacional direcionada para a formação de equipes**. 82f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. 2002.
- DRAKE, R. I.; SMITH, P. J. **Ciência do comportamento na indústria**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- DRUCKER, P.F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2001, p. 59-62.
- DRUCKER, P. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.
- DRUCKER, P. F. **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- DYER, W. **Team Building**. New York: Addison-Wesley Publishing Company, Inc. 3a Edição, 1995.
- FIORELLI, José O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GUERRA, Andréa V. **Desenvolvimento de equipes: Uma abordagem através de tecnologias da educação à distância**. 2002. 138 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- HERSEY, P. & BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores**. São Paulo: EPU, 1986.
- JARRARD, R. **Scientific Methods - an online book**. 2001. 236 p. Disponível online: <www.mines.utah.edu/~wmgg/people/faculty/jarrard/Text/PDF%20files/sm_all.pdf>.

- JORDÃO, Sonia D. **A Arte de liderar: vivenciando mudanças num mundo globalizado**. 3. ed. Belo Horizonte: Tecer Liderança, 2006.
- KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **A força e o poder das equipes**, São Paulo: Makron, 1994.
- KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **Equipes de Alta Performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 2001.
- KEEN, T. **Creating Effective & Successful Teams**. West Lafayette, Indiana: Purdue University Press, 2003.
- KIRKMAN, B.L.; ROSEN, B. **Powering up teams. Organizational Dynamics**. Issue: 28 Winter, 2000, p. 48-66.
- LARSON, C.E. & LAFASTO, F.M.J. **TeamWork**. Newbury Park, California: Sage Publications, 1989.
- LAVILLE, C. ; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. São Paulo: Artmed, 1999.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOSCOVICI, F. **Equipes Dão Certo: a multiplicação do talento humano**. 4a Ed. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 1998.
- MUNK, L. **A efetiva formação de equipes de trabalho: Uma abordagem à luz das mudanças organizacionais. Caso: Coordenadoria de Recursos Humanos. UEL, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. 1999.**
- MUSSNUG, K.; HUGHEY, A. **A verdade sobre as equipes**. In: HSM Management, n.8, maio/jun. 1998.
- PARKER, G. M. **O poder das equipes**, Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)**. Newtown Square, PA: Project Management Institute Inc., 2000.
- ROBBINS, H; FINLEY, M. **Por que as equipes não funcionam - O que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 8a ed. Rio de Janeiro:LTC, 1999.
- ROBBINS, Stephen; DECENZO, David A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SACOMANO N. M. **Mudança na estrutura organizacional e a formação das equipes de trabalho.** Dissertação de Mestrado da Escola de Engenharia de Produção de São Carlos - USP/EESC, 1999.

SACOMANO N. M.; ESCRIVAO Filho, E. **Estrutura organizacional e equipes de trabalho: estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais.** Gestão & Produção, Ago. 2000, vol.7, no.2, p.136-145.

SCHERMERHORN, J.R., et. al. **Basic Organizational Behavior.** John Wiley & Sons, Inc. New York, 1998.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** São Paulo: Nova Cultural, 1990.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico.** 22.ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** 30 Ed. Apostila do Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, Florianópolis, 2001.

YIN. R. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WELLINS, Richard S.; BYHAM, Williams C.; WILSON, Jeanne M. **Equipes zapp!: criando energização através de equipes autogerenciáveis para aumentar a qualidade, produtividade e participação.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.