A transformação de grupos em Equipes de Alta *Performance:* estudo de caso na Indústria ALFA do sudoeste do Paraná

Sandra Martins Moreira (UNISEP - União de Ensino do Sudoeste do Paraná) sandra@unisep.edu.br
Juliana Mariza Biondo (UNISEP - União de Ensino do Sudoeste do Paraná) sandra@objetivath.com.br
Neuzimar Toczek de Sales (UNISEP - União de Ensino do Sudoeste do Paraná) neuzimar@unisep.edu.br

Resumo

Nos dias atuais as empresas buscam de forma incessante a qualidade total, mais produtividade e retenção de seus colaboradores. As equipes de alta *performance* proporcionam as empresas uma competitividade maior devido a redução de custos, através da utilização correta de sua mão de obra. Este artigo faz um estudo de caso com abordagem qualitativa da implantação das equipes de alta *performance* no setor de produção na empresa Indústria ALFA, prestadora de serviços na área de terceirização a qual optou pela utilização deste método para potencializar seus resultados. Em primeiro momento o artigo apresenta a origem dos grupos e das equipes de trabalhos, diferenças, tipos de grupos e equipes, a formação, atuações e seus benefícios. Em seguida apresenta e pontos importantes para a implantação das equipes de alta *performance* com sucesso, como o tamanho das equipes, liderança e a definição das metas. Por fim a apresentação dos resultados. A melhoria nos indicadores de qualidade, eficiência da produção, cumprimento com o cliente e pessoas comparados com o mesmo período de 2011. Após implantação, notou-se melhoria no indicador qualidade de 1,94%, eficiência da produção teve melhoria de 0,52% e cumprimento do compromisso com o cliente de 2,92%. Além dos indicadores citados, o quadro de pessoas envolvidos na produção diminuiu em 12,17% sem redução do faturamento, ao contrário, após a implantação ocorreu um aumento na quantidade de placas produzidas de 28,18%. Os resultados aconteceram devido à restruturação nas equipes, mas metas e a divisão da responsabilidade.

Palavras-Chaves: Grupos, Equipes, Alta *Performance*.

The transformation of groups into High Performance Teams: a case study in the ALFA Industry of southwestern Paraná

Abstrat

Today, companies are constantly looking for the total quality, productivity and retention of their employees. High performance teams provide companies with greater competitiveness due to reduced costs through the correct use of their workforce. This article presents a case study with a qualitative approach to the implementation of the high performance teams in the production sector in the company Indústria ALFA, a service provider in the area of outsourcing, which opted for the use of this method to enhance its results. In the first moment the article presents the origin of groups and work teams, differences, types of groups and teams, training, actions and their benefits. It then presents and highlights important steps for the implementation of successful high-performance teams, such as team size, leadership, and goal setting. Finally the presentation of the results. The improvement in quality indicators, production efficiency, compliance with the customer and people compared with the same period of 2011. After implementation, it was noticed improvement in the quality indicator of 1.94%, production efficiency had improvement of 0.52 % And fulfillment of the commitment with the customer of 2.92%. In addition to the mentioned indicators, the number of people involved in the production decreased by 12.17% without a reduction in sales, on the contrary, after the implantation,

there was an increase in the number of plates produced of 28.18%. The results came about because of the restructuring in teams, but goals and the division of responsibility.

Keywords: Groups, Teams, High Performance.

1 Introdução

Nos últimos anos, diversas mudanças organizacionais vêm ocorrendo, as quais exigem das empresas tomadas de decisões rápidas em relação a produtividade, qualidade, comunicações eficiente e principalmente qualidade de vida dos empregados no ambiente de trabalho.

O trabalho individualista, que surgiram com a revolução industrial, no qual as empresas desenvolviam modelos que garantia o controle sobre o trabalho desempenhado e assim assegurava a permanência, dos trabalhadores, no posto de trabalho, já está sendo deixado de lado pelas empresas. A substituição dos grupos de trabalho pelas equipes de alta *performance* veem ocorrendo de acordo com Parker (1995) devido a busca incessante por melhoria de resultados, produtividade e satisfação de seus clientes. Desta forma a aposta ocorre no empoderamento e na visão generalista dos participantes no processo.

Algumas diferenças entre equipe e grupo de trabalho de acordo Bejarano (2006) e Durbin (2008): na equipe é a liderança compartilhada, as responsabilidades são mútuas e coletivas, seus participantes são coletivamente responsáveis pelo desempenho da equipe, o trabalho é realizado em conjunto, o diálogo é aberto e honesto, existe polivalência, o resultado apresentado é fruto do trabalho em conjunto, as reuniões ocorrem com proposito para a solução de problemas e os objetivos e metas são claras. Já nos grupos de trabalho a liderança é centralizada, cada indivíduo é responsável pelo seu posto de trabalho, desta forma não ocorre a rotatividade em postos de trabalho, troca de experiências e conhecimento, apenas esta voltado para o crescimento de cada um de forma isolada.

Para formar uma equipe de trabalho eficiente, os participantes precisam se identificar e ter um propósito que os unam, habilidades diferentes, metas definidas, polivalência nos postos de trabalho e poder de tomada de decisão. O tamanho das equipes é fator relevante para seu desempenho. De acordo com Katzenbach e Smith (2001) as equipes que possuem grandes quantidade de participantes, pode ocorrer algumas dificuldade como a disponibilidades dos participantes para reuniões e seu tempo de duração, dificuldades no compartilhamento da liderança devido a pressão e a dificuldades em relação a flexibilidade e comprometimento dos participantes diante de um proposito.

Outro ponto importante de acordo com Robbins e Finley (1997) é a liderança, devido a necessidade de um integrante responsável pelo desempenho, tomada de decisão, orientação e resultados. Mas de acordo com Parker (1995) e Bejarano (2006) a liderança nas equipes deve orientar os membros e estimular através de comunicação de metas claras, envolvendo os participantes na tomada de decisão.

De acordo com Katzenbach e Smith (2001) o método mais indicado de liderança é através de disciplina de equipe a qual é compartilhada e de responsabilidade mutual, sendo que, a equipe determina o papel de cada integrante, o diálogo é aberto e com foco no desempenho do grupo e dos participantes.

Outro ponto relevante de acordo com Katzenbach e Smith (2001), são as metas da equipe. O melhor critério a ser utilizado para a elaboração das metas e o EMART. Quando mais clara e objetiva as metas melhor. Deve ser mesurável, ter uma forma de medir os trabalhos

realizados, os participantes devem saber qual a expectativa do cliente e da empresa. Além disso a meta deve ser desafiadora mas atingível e com prazo determinado.

Este artigo faz um estudo de caso com abordagem qualitativa da implantação das equipes de alta *performance* no setor de produção na empresa ALFA, prestadora de serviços na área de terceirização a qual optou pela utilização deste método para potencializar seus resultados. Tem como objetivo demonstrar os resultados da utilização do método de trabalho das equipes de alta *performance.* A empresa estudada iniciou a implantação em dezembro 2011 e após 8 meses percebe-se melhorias nos indicadores da qualidade, eficiência na produção, cumprimento de prazo junto aos clientes e no indicadores de Headcount.

2 Grupos de trabalho versus Equipes de trabalho

Nos últimos tempos as mudanças organizacionais, sejam elas de qualidade total, reengenharia, desenvolvimento organizacional entre outras, traz uma forte propensão para o trabalho em equipe e assim deixando de lado o enfoque relativo aos departamentos e ao individualismo. De acordo com Robbins e Finley (1997), existe trabalho em equipe deste a criação das organizações, sejam elas familiares de pequena escala ou de grande porte após a Revolução Industrial no século XVIII. Neste ultimo período o foco era o individualismo, as pessoas procuravam estabilidade e segurança em seus postos de trabalho, para alcançar este propósito desenvolviam modelos que garantisse o controle sobre o trabalho desempenhado (VERGARA, 2000).

O mundo dos negócios vem mudando e o individualismo esta ficando no passado. Segundo Parker (1995) o que as organizações procuram nos dias atuais é o trabalho em equipe, a visão generalista e o empoderamento (*empowerment*).

Empoderamento é a liberdade de tomada de decisão de acordo com Bejarano (2006) para isso ha necessidade de motivar os participantes gerando o sentimento de poder agir e tomar a incitativa ou as decisões necessárias para a obtenção de resultados. Para que isso aconteça precisa ser deixado o modelo de liderança centralizada e realizar a transferência de autoridade e poder para os envolvidos.

A busca incessante por aumento da produtividade, qualidade total, satisfação de seus clientes e redução de custos, segundo Bejarano (2006) gera nas empresas o desafio de comandar pessoas de forma diferente, com isso buscam os grupos ou equipes de trabalho como base principal para o melhor desempenho.

Existem diferenças entre grupo e equipe de trabalho. Os grupos de trabalho, de acordo com Schermerhorn, Jr, et al (1999), tem como definição um conjunto de pessoas, que visam atingir objetivos e metas. Um simples agrupamento de pessoas em um supermercado ou elevador pode ser considerado um grupo. Ainda em relação as características dos grupos de trabalho, Dubrin (2008) complementa que um grupo de trabalho tem um líder focado, as responsabilidades são individuais e o resultado apresentado é fruto do trabalho de cada integrante.

Quando existe trabalho em equipe. De acordo com Bejarano *apud* Neto e Escrivão Filho (2000) denomina-se como equipe um grupo de pessoas com habilidades diferentes, com propósitos definidos, independência na tomada de decisão e polivalência nos postos de trabalho.

Outras diferenças entre equipe e grupo de trabalho de acordo Bejarano (2006) e Durbin (2008) é a liderança compartilhada, as responsabilidades são mutuas e coletivas, seus

participantes são coletivamente responsáveis pelo desempenho da equipe, o trabalho é realizado em conjunto, o diálogo é aberto e honesto, o resultado apresentado é fruto do trabalho de todos os participantes e as reuniões ocorrem com proposito para a solução de problemas. Outros pontos em destaque nas equipes segundo Montanari (2011) é a criatividade, inovação e a obtenção de resultados positivos.

Toda equipe de trabalho é originada de um grupo, seja ele formal ou informal. De acordo com Durbrin, (2008) o grupo formal normalmente é criado pelas empresas para alcançar uma meta ou realizar uma tarefa especifica. Já os grupos informais são originados espontaneamente, com o tempo através da integração e convivência dos participantes.

O trabalho em equipe segundo Montanari (2011) não é uma questão de escolha, passou a ser uma necessidade, uma realidade. Para um grupo se transformar em uma equipe, segundo Moscovici (2003) os integrantes terão que estar engajados e comprometidos a alcançar os objetivos comuns. Para tanto, os integrantes investem no crescimento, tem objetivo comum, metas especificas, existe confiança, estão dispostos assumir riscos e possuem habilidades diversas as quais juntas possibilitam ao grupo o alcance dos objetivos e estão cientes de que todos os envolvidos são peças fundamentais para o sucesso ou fracasso.

Um grupo passa a ser equipe quando analisam diariamente os seus processos e os melhoram, quando resolvem os problemas que afetam o seu meio, fazem auto-avaliação, planejamento das ações e as colocam em pratica.

Existem algumas vantagens em trabalhar em equipe segundo Vergara (2000) e Robbins e Finley (1997): aumento da produtividade, agilidade na captação e uso das informações, melhora na comunicação, comprometimento, melhor desempenho através dos conhecimentos, uso dos recursos de forma responsável, flexibilidade em relação a mudanças e a riscos, responsabilidade compartilhada e um ambiente de trabalho mais agradável aos participantes.

Toda e qualquer equipe tem seus conflitos, de acordo com Moscovici (2003), estes conflitos ocorrem devido à convivência na equipe, escassez de recursos para a satisfação de necessidade e desejos, os membros tem valores, crenças, visão e motivação diferentes. Estes conflitos não devem ser evitados, ao contrario, devem ser enfrentados para o bom funcionamento da equipe, desta forma ao reconhecer os conflitos e resolve-los resultará em amadurecimento, crescimento e desenvolvimento dos envolvidos.

Além das diferenças citadas anteriormente as quais é necessário a administração na equipe, segundo Vergara (2000) a cultura é considerada como outra situação de impacto. Atualmente a família e o sistema educacional privilegiam o individualismo e a competição, desta forma quando estes alunos vão para o mercado de trabalho tem dificuldades de trabalhar em equipe e compartilhar o seu conhecimento devido que no ambiente escolar era valorizado e reconhecido de acordo com o seu desempenho individual. Contudo Montanari (2011) enfatiza que nos dias atuais esta sendo deixado de lado o individualismo do conhecimento em um posto especifico e focando no coletivo.

Algumas considerações importantes em relação ao trabalho em equipe de acordo com Vergara (2000) devem ser levadas em consideração: a consciência do propósito, a equipe precisa saber qual o motivo de sua existência; a explicitação de balizamento a auto-organização a flexibilidade e com isso dar respostas de acordo com as exigências do mercado; a comunicação aberta é essencial para o bom andamento da equipe. As idéias precisam ser lançadas, as situações devem ser discutidas assim o sentimento de engajamento é fortalecido. Desta forma Vergara (2000, p. 166) afirma que “trabalhar em equipe requer, de cada um, sentir-se, realmente, como membro de uma equipe”.

Além disso, o *feedback* continuo de acordo com Vergara (2000) é de suma importância, com ele permite a equipe analisar e tratar os fatos. A informação compartilhada, desta forma não há necessidade liderança concentrada em um único membro, deve ser compartilhada de acordo com a tarefa dada, deve haver negociação assim a equipe estará em sintonia para que possa chegar a um acordo nas situações que as envolve, a humildade intelectual na equipe é relevante, pois é importante os membros estarem cientes da importância de aprender.

Outro ponto importante segundo Vergara (2000) é o comportamento ético, é essencial que os membros da equipe não tenham o sentimento de medo de perder o posto, com este sentimento acabam retendo informações fundamentais para o andamento da equipe. O comportamento ético estimula a socialização das informações e a avaliação em conjunto e a busca de meio de corrigir os erros. É importante ressaltar que uma equipe só existe quando os membros se sintam parte dela.

As equipes podem ser classificadas em cinco tipos de acordo com Moscovici *apud* Katzenbach e Smith (1994):

- Pseudo-equipe: neste grupo define-se um trabalho, mas não há preocupação com o desempenho coletivo, o que prevalece é a individualidade por este motivo o desempenho é ineficaz. Segundo Bejarano (2006) neste grupo existe esforços conjuntos mas sem objetivo comum devido a sinergia negativa que acaba afetando o desempenho dos participantes.
- Grupos de Trabalho: Compartilham informações entre si, mas os objetivos e a responsabilidades é individual. Não existe responsabilidade coletiva. Esse tipo de grupo pode ser eficiente e produtivo, mas de forma isolada, cada um por si. Para Bejarano (2006) esse tipo de grupo não tem necessidade significativa para criação da equipe.
- Equipe Potencial: estes grupos estão preparados para produzir atividades em equipe, mas precisa de orientação e explicação sobre os objetivos e finalidade. Não possuem metas e objetivos claros. Segundo Bejarano (2006) esse grupo ainda não tem sentido de responsabilidade mutua e são as equipes mais encontrada nas empresas.
- Equipe Real: os membros da equipe são diferentes nas suas habilidades, interagindo de forma complementar. Bejarano (2006) complementa que os objetivos, missão e abordagem de trabalho ser bem definidos traz como conseqüência o comprometimento entre os membros desta forma assumindo a responsabilidade coletiva sobre o desempenho.
- Equipes de Elevado Desempenho: além dos requisitos citados na equipe real, os membros deste tipo trabalham para obter alto nível de *performance,* são comprometidos com o crescimento e amadurecimento individual e do grupo.

É difícil desenvolver uma equipe de alto desempenho segundo Bejarano (2006) e Moscovici (2003), mas seus benefícios são significativos. Supera o desempenho de outras equipes e os resultados são além das expectativas. Algumas vantagens de ter equipes de alto desempenho é maior resultado para organização, produtos e serviços com qualidade, clientes e colaboradores satisfeitos, redução do índice de rotatividade e absenteísmo, redução do nível de conflito, inovação, flexibilidade e redução de custos.

2.1 Tamanho da Equipe

Atualmente a gestão do talentos humanos é de extrema importância, através da formação de equipes os resultados ocorrem com maior rapidez e agilidade. Para o objetivo ser atingido de

acordo com Katzenbach e Smith (2001) o tamanho da equipe, a liderança e a definição das metas são fundamentais para o sucesso.

O tamanho ideal das equipes de acordo com Bejarano (2006) é de 5 e no máximo 15 participantes, já para Katzenbach e Smith (2001) para aplicar a disciplina de equipe com eficiência o grupo não pode ser grande. O número indicado é de 5 e no máximo 10 participantes. Mas de acordo com Parker (1995) o tamanho ideal das equipes é de 5 a 8 integrantes. Desta forma os integrantes terão mais facilidades para reuniões, discutir e tomar decisões relacionadas aos problemas enfrentados pela equipe, a liderança é compartilhada, o comprometimento é maior e o conhecimento em vários postos de trabalho.

Quanto maior foi à equipe mais dificuldades terão de se reunir. De acordo com Katzenbach e Smith (2001) embora não haja necessidade de reuniões constantes, mas esporadicamente precisam dedicar um tempo, principalmente quando encontram dificuldades na aprendizagem e na compreensão do desafio. Quando a equipe é muito grande terá dificuldades para encontrar um momento que todos os participantes possam participar. Montanari (2007) evidencia que as equipe com número grande de membros possui dificuldade na interação, comprometimento e a responsabilidade necessária.

Outra dificuldade encontrada em grandes equipes segundo Katzenbach e Smith (2001) é a duração das reuniões. Os grandes grupos há necessidade da existência de pautas ou agendas a ser seguidas para a eficiência da reunião. Mas raramente as reuniões eficientes de equipes são controladas por agenda ou pautas. São controladas por problemas e dura o tempo necessário para a solução do problema.

Nos grupos maiores para Katzenbach e Smith (2001) há a necessidade de liderança hierárquica devido à quantidade de integrantes e a pressão exige do grupo por uma liderança clara. Já nas equipes a liderança é mutua assim o papel de líder muda conforme a necessidades. A concordância na distribuição das tarefas e a divisão equilibrada do trabalho de acordo com Montanari (2007) é uma das maiores dificuldades encontradas. Há necessidade de trabalhar os membros para que não ocorra frustações devido à incerteza.

Nos grandes grupos os participantes procuram assumir postos definidos de acordo com Katzenbach e Smith (2001) cada participante tem os papéis claros e definidos, muitas vezes isso ocorre através da descrição de cargos e da hierarquia. Estes grupos podem ter sucesso quando as metas e objetivos individuais unam-se aos propósitos maiores do grupo. A flexibilidade e os riscos ligados à mudança de papeis podem ocasionar dificuldades em manter a vontade de assumir riscos e experiência necessária.

O comprometimento mútuo e o entendimento são características de reais equipes segundo Montanari (2007) os quais são originados pela responsabilidade em relação ao objetivo proposto. De acordo com Katzenbach e Smith (2001) os participantes das equipes tendem a ajudar uns aos outros para atingir o sucesso individual e coletivo. Geralmente os grupos de trabalho não conseguem atingir este estágio justamente pela falta das características citadas anteriormente. Normalmente os participantes dos grupos de trabalho tendem a estimular a competição entre si.

Muitas vezes os grandes grupos dividem os desafios em subequipes para incentivar as contribuições individuais. De acordo com Katzenbach e Smith (2001) desta forma as características das equipes prevalecem: as reuniões são conduzidas voltadas para a resolução de problemas, a liderança passa a ser compartilhada e existe flexibilidade em relação à troca de função e compreensão mútua.

2.2 Liderança

A liderança é essencial nas equipes segundo Robbins e Finley (1997) pelo fato da necessidade de responsáveis pelo desempenho, tomada de decisão, organização, orientação e pelos resultados. Mas segundo Parker (1995) essa função deveria ser voltada para a administração de recursos da equipe e não as pessoas.

O líder por ter visão clara e ampla, segundo Parker (1995) devem comunicar a equipe as metas, orientar, estimular os integrantes e garantir que a equipe desenvolva as atividades. Robbins e Finley (1997) complementam que a liderança é responsável pela motivação, encorajando os participantes na solução e tomada de decisão, observam os integrantes, empodera os participantes para obtenção de um trabalho de sucesso, influenciam as ações cooperativas, apoiam a criatividade e tomam iniciativas.

Segundo Katzenbach e Smith (2001): as equipes devem possuir disciplina de equipe. A liderança é compartilhada e a responsabilidade é mutua. Segundo Parker (1995) com este tipo disciplina os participantes tem oportunidade de participar das decisões da equipe. Devido aos integrantes possuir habilidades complementares de acordo com Bejarano (2006) na disciplina de equipe, as decisões são tomadas é realizada pelo integrante com maior qualificação ou pela equipe.

A responsabilidade mútua é outra marca na disciplina de equipe e é mais exigida pelos participantes do que pelo próprio líder. De acordo com Katzenbach e Smith (2001) além disso o dialogo é aberto quando a equipe avalia o seu progresso e o foco é na melhoria do desempenho do grupo e individual. Devido a responsabilidade mutua os membros da equipe estão sentem-se empoderados para atingir de forma eficaz as metas (PAKER, 1995).

2.3 Definição de metas

Quanto mais claro as metas para a equipe, mais probabilidade de sucesso. De acordo com Katzenbach e Smith (2001) o melhor critério a ser utilizado para a elaboração das metas e o EMART (específico, mensurável, agressivo mas realizável, relevante e tempo). Robbins e Finley (1997) complementam que na maioria das metas estabelecidas fora do conceito EMART, trata-se de participantes que não acreditam no resultado, que não seja atingível e que os participantes não sabem a importância do resultado positivo.

Em relação à meta específica, de acordo com Katzenbach e Smith (2001), quando mais clara melhor. Quando maior o número de informações na meta mais facilidade de execução com sucesso a equipe terá. Segundo Parker (1995) um ponto importante para as equipes atingirem o alto desempenho, ser uma equipe eficaz necessita de metas claras e objetivas.

Outro ponto importante, é que a meta seja mensurável. Segundo Katzenbach e Smith (2001) a pergunta dita é: em quanto tempo, custo, etc. A meta deve esclarecer o tempo necessário para realizar e obter resultado, qual será o custo de realização e qual a expectativa do cliente.

Quando maior o desafio maior as aspirações. Katzenbach e Smith (2001) enfatizam que metas desafiadoras fazem com que os participantes se empenhem e dediquem-se mais em busca do resultado positivo. Mas é necessário cuidado em relação aos desafios, acima de tudo a meta terá que ser atingível, caso contrário a equipe desistirá. Segundo Parker (1995), além disso, a meta deverá fazer sentido aos participantes da equipe e ter indicadores de avaliação com prazo determinado para entrega.

3 Metodologia

A pesquisa classifica-se como exploratória e estudo de caso com abordagem qualitativa. A empresa analisada desempenha suas atividades no ramo de eletrônicos, situada no sudoeste do Paraná. Atualmente conta com um quadro de 1.060 colaboradores.

Os dados utilizados como comparativo foram coletados através de documentos no período de janeiro a julho de 2012, os quais foram comparados com o mesmo período do ano de 2011. A coleta de dados também se deu por meio de entrevistas não estruturada com os responsáveis pelo setor de recursos humanos.

4 Equipes de Alta Performance na empresa ALFA

A empresa optou em implantar este método de trabalho devido à busca incessante pela qualidade total, aumento da produtividade, redução de custos e satisfação dos colaboradores e clientes.

Neste ramo de produção existe inúmeras dificuldades para implantar as equipes de alta *performance*. Um exemplo é a diversidade de produtos em conjunto com a baixa quantidade a ser produzido devido à exigência do ramo de atividade. Outra dificuldade encontrada esta diretamente relacionada à fidelização dos colaboradores em seu posto de trabalho.

A produção é dividida nos seguintes setores: SMD, Inserção, Wave, Pós composição, Teste e Embalagem. Antes da implantação das equipes, o método de trabalho era em linha as quais poderiam produzir todos os produtos, além de contar com aproximadamente trinta colaboradores e um líder, gerando assim uma grande dificuldade de comunicação das metas, resultados e desenvolvimento da polivalência. De acordo com Bejarano (2006), Katzenbach e Smith (2001) e Parker (1995) o número ideal para o bom funcionamento de uma equipe é de 5 a 15 participantes.

Desta forma, foram divididas as equipes com no máximo oito participantes, sendo que estes formaram uma nova linha de produção (mini linha). Os participantes conhecem todas as etapas dos processos e todos os postos de trabalho.

Mesmo com a formação das equipes a diversidade de produtos continua sendo um desafio para que o funcionamento das equipes aconteça com sucesso. Na tentativa de solução desta situação, a carteira de produtos foi dividida por equipe. Desta forma as equipes se especializam em poucos produtos.

A liderança é compartilhada e a responsabilidade é mutua, isso ocorre devido ao número pequeno de participantes. Todos sentem-se parte do processo, trabalham em conjunto com o objetivo de atingir as metas de produtividade e qualidade estipuladas sem a presença de líder único e sim apenas de um colaborador com o papel de facilitador, o qual apenas organiza os recursos necessários para o atingimento das metas da equipe. De acordo com Bejarano (2006), a liderança é voltada para a os recursos e não para as pessoas, desta forma a gestão de pessoas passou a ser responsabilidade do Supervisor de Produção.

Em relação às metas as mesmas são específicas, mensuráveis, desafiadoras, mas atingíveis no prazo determinado. Segundo Katzenbach e Smith (2001) as metas dentro do conceito EMART possibilitam aos integrantes motivações para o atingimento dos objetivos. Com um número menor de participantes, responsabilidade mutua e liderança compartilhada a comunicação fluem de forma mais ágil possibilitando o bom andamento da equipe.

Com as equipes definidas, metas claras, responsabilidades estabelecidas e liderança compartilhada as informações fluem com facilidade. Para que todos da equipe saibam o que acontece na equipe foi desenvolvido o painel de comunicação, no qual contém as informações da produtividade, qualidade, custo e a polivalência (habilidade dos participantes). A troca de informação ocorre diariamente através de reuniões chamadas de "Start 5", a qual tem duração de cinco minutos e ocorre nos primeiro minutos do início do turno de trabalho. Durante a Start 5 a equipe troca informações sobre o dia anterior, debate sobre os pontos de melhorias e trocam informações sobre as metas do dia que inicia.

As metas estabelecidas nas equipes é a qualidade interna, fechamento das ordens de produção e entrega no prazo ao cliente (OTD - On-Time Delivery). Após oito meses do início da implantação nota-se à diferença nos resultados dos indicadores, conforme monstra a o quadro 1

Comparativo indicadores 2011 x 2012									
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Média
Índice de Qualidade Interna (YIELD)	2011	95,99%	93,48%	94,66%	94,63%	95,92%	95,88%	96,97%	95,36%
	2012	96,23%	96,71%	97,87%	98,16%	97,23%	97,46%	97,41%	97,30%
Eficiência de Fechamento das OPs (Ordens de Produção)	2011	98,20%	99,01%	99,02%	97,34%	98,41%	98,00%	99,00%	98,43%
	2012	99,34%	99,34%	98,66%	98,31%	99,95%	98,61%	98,42%	98,95%
Cumprimento do Compromisso com Cliente (OTD)	2011	98,40%	98,90%	99,34%	82,98%	93,28%	94,91%	86,47%	93,47%
	2012	86,87%	95,70%	99,49%	99,57%	97,09%	96,75%	99,29%	96,39%

Fonte: ALFA (2012)

Quadro 1. Comparativo indicadores 2011 x 2012

Comparando os resultados atuais com o mesmo período do ano anterior pode-se afirmar que o indicador de qualidade interna teve uma melhoria significativa correspondente a 1,94%, passando de 95,36% para 97,30%. Já o indicador de fechamento das ordens de produção teve uma melhoria de 0,52% passando de 98,43% para 98,95% e a entrega ao cliente no prazo melhorou em 2,92% passando de 93,47% para 96,39%.

Além da melhoria nos indicadores voltados a área de produção também nota-se melhoria no indicador de Headcount, o qual identifica a quantidade de colaboradores necessários para efetuar determinada produção, conforme demonstrado no quadro 2.

	Headcount 2011 x 2012							
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Média
2011	990	958	919	865	844	866	947	913
2012	864	809	767	794	816	810	835	814
Diferença	126	149	152	71	28	56	112	99

Fonte: ALFA (2012)

Quadro 2. Headcount 2011 x 2012

Após a implantação das equipes de alta *performance* notou-se a necessidade de redução de quadro funcional da mão de obra direta. A redução em média comparada com o mesmo período do ano de 2011 foi de aproximadamente 12,17% dos colaboradores. Esta redução de quadro funcional ocorreu sem redução à quantidade produzida e de faturamento mensal. Ao contrario, notou-se um aumento significativo na quantidade produzida de Janeiro a Julho de 2012 comparado com o mesmo período do ano de 2011, conforme demonstra o quadro 3.

	Quantidade produzida							
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Média
2011	342.03	481.38	437.483	376.023	449.207	492.957	487.855	438.134
2012	349.65	497.93	619.935	517.605	517.605	693.826	734.698	561.608
Diferença	7.616	16.557	182.452	141.582	68.398	200.869	246.843	123.474

Fonte: ALFA (2012)

Quadro 3. Quantidade produzida

O quadro 3, monstra a melhoria na eficiência da produção em média de 28,18%, mesmo com o numero de colaboradores reduzidos conforme anteriormente demonstrado.

A empresa em tese já se beneficia dos bons resultados da implantação das equipes de alta *performance*. Bejarano (2006) e Moscovici (2003) já previam vantagens como o aumento da produtividade, melhora da qualidade dos produtos e serviços e qualidade de vida dos colaboradores, redução do nível de conflito, inovação, flexibilidade e redução de custos.

5 Considerações Finais

Em condições favoráveis, as equipes de alta *performance* trazem para as organizações resultados positivo, mas também há necessidade de muito empenho dos participantes. Sem o comprometimento e engajamento dos envolvidos não existe equipe e tão logo não existirá resultados positivos.

Por sua vez, as equipes de alta *performance* precisam de um período de adaptação, no qual trabalha-se os participantes para a nova cultura organizacional. Este período é de suma importância devido as mudanças, as quais precisam ocorrer de forma com que os resultados ocorram conforme o planejado sem criar atritos ou desmotivação dos envolvidos.

O tempo necessário para o desenvolvimento das equipes de alta *performance* pode levar anos, no estudo em questão a empresa adepta ao método de trabalho das equipes de alta *performance* em apenas 8 meses a colhe resultados positivos. Para implantar precisa-se de mais do que desejo de ter equipes, precisa deixar de lado à liderança e informações centralizadas e dar lugar para confiança, responsabilidades compartilhadas e a comunicação aberta e honesta.

O estudo aponta que com as equipes de alta *performance* não ha necessidade de ter liderança única e centralizar as informações para o atingimento das metas. Com a liderança compartilhada entre os membros da equipe e a comunicação aberta os participantes passam a administrar os conflitos assim como também passam a ter o sentimento de que estão contribuindo com o resultado final, sabem que somente atingiram as metas se todos cooperarem, desta forma a equipe estabelece métodos para o atingimento dos objetivos.

Os membros das equipes de alta *performance* tem habilidades complementares, sendo que os participantes procuram fazer rodízio de função com o intuito de compartilhar o conhecimento, assim os membros além das habilidades profissionais passam a ter habilidades técnicas o que possibilita o atingimento das metas com sucesso.

Com estas mudanças as equipes utilizam as informações e recursos das empresa para efetivamente trabalhar na redução de custos e aproveitando de forma melhor o seu tempo. Com isso melhora a qualidade, aumenta a produção e a resposta ao cliente.

É importante ressaltar que este estudo limita-se a realidade de uma empresa que apresenta resultados positivos, sabe-se que para melhor compreensão do tema é necessário a realização de novas pesquisas principalmente em relação ao programa de desempenho e remuneração entre outros temas que ampliam o tema.

Referências

BEJARANO, V. C. **Elementos Essenciais à Implementação de Equipes: um estudo de caso da indústria de papel**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção)- Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006.

MONTANARI, Robson Luiz. **O estilo de trabalho em grupo e sua influência no desempenho da equipe**. Simpósio de Engenharia da Produção. São Paulo, 2007.

MONTANARI, Robson Luiz. **A maturidade e o desempenho das equipes no ambiente produtivo**. Gestão da Produção. São Paulo. 2011.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**; 8.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

PARKER, Glenn M. **O poder das equipes: um guia pratico para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho**; Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ROBBINS, Harvey.; FINLEY, Michael. **Por que as equipes não funcionam**; Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SCHERMERHORN, Jr., Jonh R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richardt N. **Fundamentos de comportamento organizacional**; Porto Alegre: Bookman, 1999.
VERGARA, Sylvia Constant.