



EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE: UM ESTUDO SOBRE OS RESULTADOS DA IMPLANTAÇÃO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO AUTOMOTIVO

Alequexandre Galvez de Andrade¹, Graziela Braga Vilas Boas da Silva²

RESUMO: A globalização e as turbulências mudam o ambiente competitivo, exigindo respostas rápidas a estas mudanças, a fim de que as companhias se adaptem a nova realidade. A constituição de equipes permite maior flexibilidade nas decisões e por meio dos seus resultados, geram conhecimento que extrapola a discussão de problemas pontuais, fortalecendo a vantagem competitiva e valorizando o capital intelectual da companhia. Este trabalho resultou de uma pesquisa bibliográfica e exploratória, com aplicação de questionário e o objetivo geral foi analisar os resultados da implantação de uma equipe de alta performance. A empresa analisada pertence ao segmento automotivo e esta localizada na cidade de Guarulhos, estado de São Paulo. Os resultados apontam que a formação de equipes de alta performance contribuiu para a obtenção da meta pretendida, e permitiu a disseminação do conhecimento, aperfeiçoando o relacionamento entre os pares participantes e não participantes, aumentando a flexibilidade e a assertividade das decisões.

PALAVRAS-CHAVE: Equipes de alta performance, gestão do conhecimento, cooperação.

1 INTRODUÇÃO

A Globalização tornou as mudanças constantes e incertas. As organizações devem ter sistemas capazes de informar os eventos externos e propor oportunidades (KLOTTER; CASLIONI, 2009).

Para Dyer (2011), estes sistemas necessitam de equipes com alta performance, que são capazes de gerir seus problemas, controlar seus resultados, propor soluções, disseminar o conhecimento, motivar os pares participantes e melhorar continuamente, contribuindo para a competitividade da organização frente a seus concorrentes, a fim de obterem maior vantagem competitiva e colaborativa.

O conhecimento obtido por meio destas equipes deve ser compartilhado com toda a organização, assim novas formas de pensar serão implantadas, trazendo melhorias para a companhia, tornando-se um importante recurso para a obtenção de maior vantagem competitiva (NONAKA; TAKEUCHI, 2009).

Este trabalho resultou de uma pesquisa bibliográfica e exploratória e o objetivo geral foi analisar os resultados da implantação de uma equipe de alta performance em uma empresa do segmento automotivo localizada na cidade de Guarulhos, estado de São Paulo. Os resultados apontam que a formação em equipe para resolver um problema de capital de giro, gerado pela baixa rotatividade dos estoques, contribuiu para a obtenção

¹ Acadêmico do Curso MBA Executivo Internacional do Centro Universitário de Maringá – CESUMAR, Maringá – Paraná. Aleq.andrade@yahoo.com.br

² Orientadora, Professora Mediadora do NEAD do Centro Universitário de Maringá – CESUMAR, grazziela.braga@ead.cesumar.br

da meta pretendida, que foi a redução da sua morosidade e permitiu a disseminação do conhecimento com outros colaboradores, o que transcendeu o objetivo de uma melhoria pontual, aperfeiçoando o relacionamento entre os pares participantes e não participantes, aumentando a flexibilidade e a assertividade das decisões.

2 MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa utilizada neste trabalho foi a pesquisa bibliográfica e exploratório, com aplicação de questionário composto por treze questões compreendendo cinco aspectos: pessoal, ambiente, controle, formação e mudança.

O questionário foi aplicado à equipe que era formada por dois gerentes, um coordenador e os demais colaboradores operacionais.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Segundo Nonaka e Takeuchi (2009), a atividade central da empresa é tornar o conhecimento disponível para todos. Este é um importante ativo intangível para obtenção de vantagem competitiva e colaborativa. Por exemplo, a região do Vale do Silício destaca-se por um ambiente propício a geração de conhecimento, o que colabora para a criação de iniciativas inovadoras. Para Santos (2004, p. 122) “a partir do reconhecimento de sistemas instáveis a questão de sobrevivência para as organizações dependerá do grau de inovação e flexibilidade...”.

O conhecimento é apenas mais um recurso; desta forma o que era compreendido como conhecimento tornou-se informação e o que era tecnologia é conhecimento (DRUCKER, 2009).

Segundo Kanter (1996, p. 28) “o mundo esta se transformando em um *shopping center* global no qual idéias e produtos estão disponíveis em todos os lugares”, e que para se adaptar a estas mudanças, é necessário mudar as regras de competição, para isto as empresas precisam de conceitos, competência e conexão, isto resultada em inovação, educação e cooperação.

Para Dyer (2011), as equipes de alta performance devem compreender e administrar os quatros “Cs”, conforme figura 1.

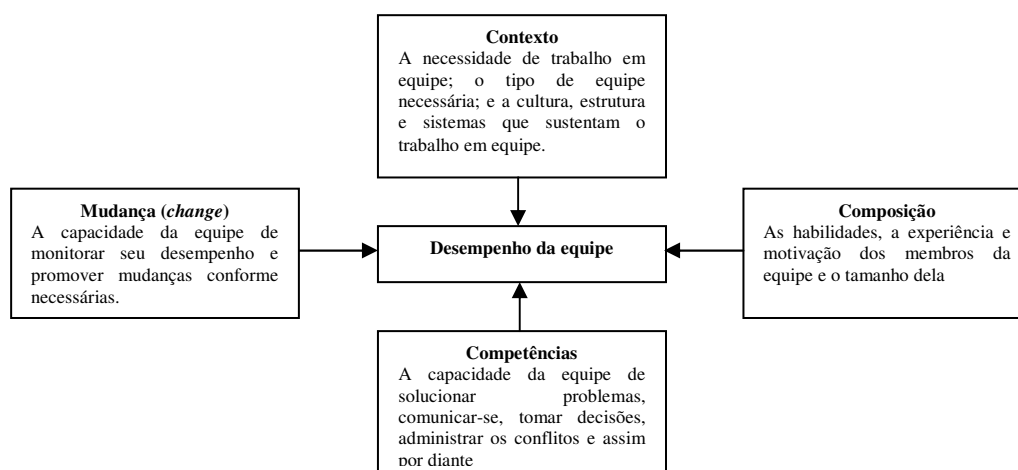


Figura 1: Os quatros Cs Fonte: Dyer (2011, p. 24)

Observa-se na Figura 1, que o desempenho da equipe é dependente do contexto, composição, competências e mudança. Estes fatores perpassam pela cultura da empresa, competências individuais, capacidade de comunicação, liderança,

estabelecimento de metas. A falta de um destes fatores compromete o desempenho da equipe.

Segundo Covey (2005), para se atingir as metas de maneira eficaz, é necessário ser pró-ativo, se auto-descobrir, planejar, priorizar as coisas por grau de importância, pensar em benefícios mútuos, compreender, sinergia e estabelecer um estilo de vida eficaz com equilíbrio entre as várias funções exercidas cotidianamente.

A formação de equipe ocorreu por meio da solicitação da diretoria, para resolver um problema pontual em estoques (produto acabado, produto semi-elaborado e de almoxarifado), esta equipe foi formada por integrantes da fábrica, contabilidade, planejamento, engenharia e vendas.

A equipe é formada por colaboradores com mais dez anos de empresa, sendo que a faixa acima de quinze anos representa 60% do total de participantes, e 20% acima de dez anos a quinze anos. O Gráfico 1 apresenta a faixa de tempo de empresa dos participantes.

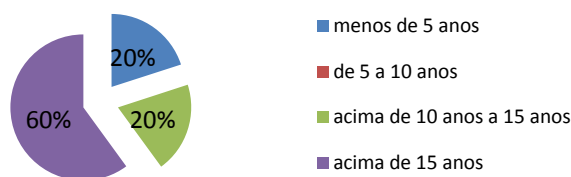


Gráfico 1: Faixa de tempo de trabalho

Para Matarazzo (1997), índices é a relação entre conta ou grupo de contas, tendo como objetivo identificar determinados aspectos da situação econômica e financeira da empresa.

O indicador utilizado para monitorar os estoques, foi o de prazo médio dos estoques “prazo médio” acrescido da análise do *aging* (idade dos estoques), conforme fórmula 1.

Fórmula 1	Prazo Médio de Estoques	Prazo Médio de Estoques = $\frac{\text{Estoque}}{\text{Custo dos Produtos Vendidos}} \times 360$
-----------	-------------------------	--

O Gráfico 2 apresenta o prazo médio de 2007 a 2010, base 12 meses e 2011 base jan e fev.

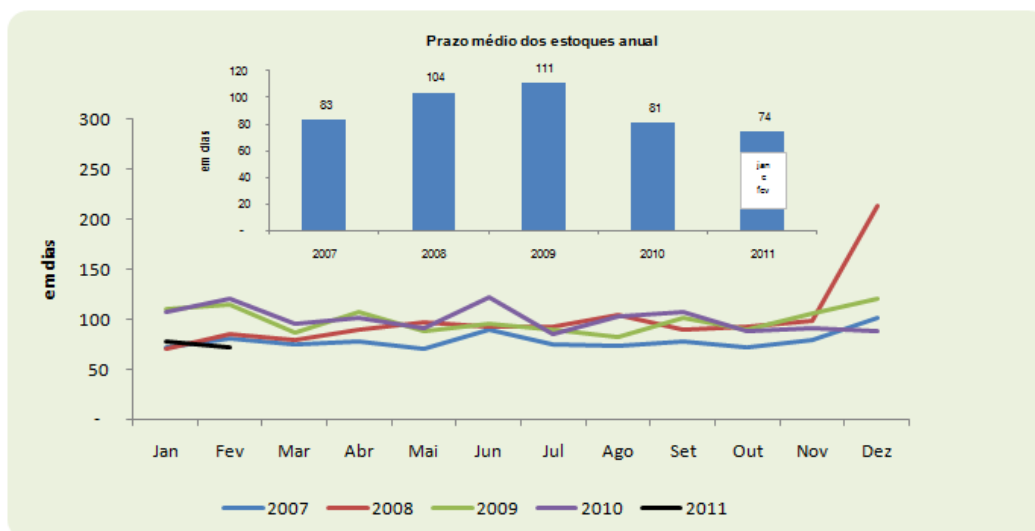


Gráfico 2 – Evolução dos estoques mensal e giro anual

Observa-se no gráfico 2, que a partir de Setembro de 2010, houve uma queda significativa no prazo médio. Em Dezembro de 2010, há uma alteração de tendência de elevação deste indicador, comparando com Dezembro de anos anteriores. Observa-se em Fevereiro de 2011 que o prazo médio foi inferior ao mesmo período de 2007 a 2010.

Caso a empresa mantenha o mesmo ritmo dos meses de Janeiro e Fevereiro de 2011, o prazo médio dos estoques que era de 83 dias em 2007, 104 dias em 2008, 111 dias em 2009 e 81 dias em 2010, será de 74 dias em 2011, representando uma redução de 33%, comparando 2011 com 2009.

Os participantes da equipe concordam que o ambiente proporcionado pela empresa é propício para a tomada de decisão e trabalho em equipe, obtendo média de 9,0. A Tabela 1 apresenta os índices ligados ao aspecto ambiental.

Tabela 1 - Ambiente

Ambiente	Frequencia	Média Aritmética Ponderada
<i>Na sua opinião a empresa estimula o trabalho em equipe?</i>	10	8,8
<i>O ambiente é propício para a tomada de decisão?</i>	10	9,2
Total - Ambiente		9,0

O aspecto de controle apresentou concordância com média de 7,8, o item que mais contribuiu foi a definição de objetivos, a equipe concorda que os objetivos são bem definidos, com média de 8,4; o item de menor representatividade foi a suficiência dos indicadores para monitorar o desempenho com média de 7,2. A Tabela 2 apresenta os resultados do item controle.

Tabela 2 - Controle

Controle	Frequencia	Média Aritmética Ponderada
<i>A equipe tem metas claras?</i>	10	7,8
<i>Na sua opinião os indicadores são suficientes para obter o resultado dos trabalhos?</i>	10	7,2
<i>Os objetivos da equipe são bem definidos?</i>	10	8,4
Total - Controle		7,8

A formação que diz respeito a estrutura, competências e estímulos de participação, obteve concordância com média de 7,9, o item com menor representatividade refere-se ao tamanho da equipe, com média de 5,4, ficando próximo a média de 5, indicando que a empresa precisa avaliar o tamanho da equipe. A Tabela 3 indica o índice de formação

Tabela 3 – Formação

Formação	Frequencia	Média Aritmética Ponderada
<i>Quanto ao tamanho da equipe, você considera exagerado?</i>	10	5,4
<i>Na sua opinião, as pessoas envolvidas na equipe representam bem as habilidades necessárias para o desenvolvimento das discussões?</i>	10	8,8
<i>Você é estimulado a participar das discussões?</i>	10	9,6
Total - Formação		7,9

O item mudança tem o melhor índice de concordância, com 9,5 de média, demonstrando que a formação de equipes altera a forma de trabalhar, de se relacionar e aprender, indicando que os participantes internalizaram o conceito de que trabalhar em equipe é produtivo. A Tabela 4 apresenta o resultado do aspecto mudança.

Tabela 4 - Mudança

Mudança	Frequencia	Média Aritmética Ponderada
<i>O trabalho em equipe melhorou a sua interação com os seus colaboradores ou colegas de trabalho?</i>	10	9,2
<i>Em geral houve mudança na sua forma de trabalhar?</i>	10	8,8
<i>Você acredita que trabalhar em equipe é melhor que trabalhar isoladamente?</i>	10	10,0
<i>O trabalho em equipe trouxe novos conhecimentos para a sua atividade?</i>	10	10,0
Total Mudança		9,5

Baseado nos resultados do questionário, nota-se que a equipe atingiu as metas estabelecidas, estas foram possíveis por meio da flexibilização da tomada de decisão; formação adequada dos participantes; conjunto de indicadores suficientes para medir as ações e a socialização deste aprendizado com os não participantes. A Figura 2, apresenta o ciclo do trabalho em equipe.

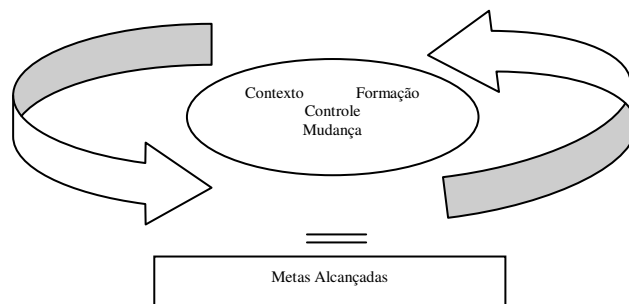


Figura 2 – Ciclo do Trabalho em Equipe Fonte: os autores

4 CONCLUSÃO

Além das melhorias financeiras, os participantes socializarão o trabalho em equipe nos processos internos da empresa, extrapolando o projeto inicial, que previa assuntos pontuais, o aspecto de mudança obteve média 9,5.

O resultado demonstra que houve uma melhoria no capital de giro da empresa, por meio da redução de 33% do prazo médio dos estoques em dias, comparando 2011 (dois meses acrescido de ritmo) com 2009.

Nota-se que a formação em equipes de alta performance, percorre não somente por aspectos financeiros, mas internos, com melhorias, de aprendizagem, relacionamento, experiência na formação de equipe e flexibilidade para tomar decisões, podendo responder ao ambiente de maneira mais rápida e efetiva.

REFERÊNCIAS

- DYER, W. G; DYER, J. H. **Equipes de alta performance**. São Paulo: Saraiva, 2011
- KLOTER, P.; CASLIONE, J. **Vencer no caos**. Rio de Janeiro: Campus, 2009
- NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008
- SANTOS, I. C.. **UM MODELO ESTRUTURADO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INDÚSTRIAS DE BASE TECNOLÓGICA: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR AERONÁUTICO**. São Paulo 2004. 198f. Dissertação (Doutor em Engenharia), Universidade de São Paulo – SP
- DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker – A Administração**. São Paulo: Nobel, 2009
- KANTER, R. M. **Classe mundial**. Rio de Janeiro: Campus, 1996
- COVEY, S. R. Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes. 23. Ed. São Paulo: Best Seller, 2005
- MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1997