



IMPLANTANDO EQUIPES: um estudo de caso na empresa Cattani Sul transportes e turismo Ltda

Robson Luiz Montanari

Tecnólogo em Construção Civil – Mód Gerenciamento de Obras pelo Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – Unidade do Sudoeste – CEFET-PR, Especialista Gestão de Pessoas e Negócios pela FAE Business School, prof_robson@terra.com.br

Resumo

No atual território administrativo conseguir competitividade e inovação exigem dos recursos humanos muita criatividade e disposição para superar os obstáculos diários. Dentro deste contexto o desenvolvimento de equipes aparece como uma poderosa ferramenta para as empresas superar as adversidades com mais tranquilidade. O presente artigo é um estudo de caso sobre a implantação de equipes na empresa Cattani Sul Transportes e Turismo Ltda e busca ainda fazer uma reflexão sobre o Programa de Desenvolvimento de Equipes da empresa em estudo.

Palavras-chave: Equipe, desempenho organizacional e implantação de equipes.

Introdução

O cenário competitivo atual tem sido regido pela globalização dos mercados, pela inovação tecnológica e pela concorrência acirrada por baixos preços e alta qualidade, a fim de atender de forma rápida e eficiente o consumidor final.

Nas empresas, essas mudanças têm-se materializado nos processos de reestruturação produtiva, baseados em elementos de racionalização técnica e organizacional. A intensa e crescente competição que se estabelece em âmbito mundial traz como consequência o desenvolvimento e incorporação, ao ambiente empresarial, de novas tecnologias e modelos de gestão. Configura-se como novo desafio às empresas desenvolver atributos que lhes garantam certo nível de competitividade atual e futura.

Esse ritmo ultrapassou a capacidade de resposta da maioria das organizações. A qualidade total, reengenharia e várias outras propostas ainda são uma ilusão. Reduzir custos não significa melhoria real na eficácia da organização: os negócios precisam ser reinventados, exigindo mudanças nas funções e novas atitudes dos funcionários.

A pirâmide organizacional esta sendo invertida e o cliente esta ocupando o posto mais alto e exigindo dos funcionários autonomia para tomada de decisões. As transformações pelas quais passam as organizações já estão alterando as condições de produção e do emprego que têm deslocado o foco do processo de profissionalização do fazer para o saber fazer; de um trabalho individual em um posto específico para o trabalho em equipe.

Isso tudo reflete com bastante força sobre os recursos humanos da empresa que precisam ser mais participativos, criativos e inovadores dando competitividade ao ambiente produtivo e aumentando o desempenho organizacional.

A implantação de equipes vem de encontro com essa necessidade, pois ninguém está livre de dificuldades e problemas, mas uma equipe madura, hábil e motivada, com certeza, encontrará com mais facilidade maneiras de enfrentar e superar as mais diversas situações com rapidez e agilidade.

O que se pretende neste não é a reinvenção do trabalho ou das funções nas empresas, mas sim fazer um estudo de caso sobre o Programa de Desenvolvimento de Equipes na empresa Cattani Sul Transportes e Turismo Ltda, o processo de mudanças no trabalho e evidenciar a evolução no desempenho organizacional da empresa em estudo fazendo uma reflexão com os resultados obtidos.

Metodologia da Pesquisa

A metodologia empregada para desenvolvimento deste é do tipo exploratória, descritiva e de avaliatória, pois o que se busca é a obtenção de conhecimentos e uma maior familiarização para com o tema a fim de torná-lo mais claro. Descritiva porque será conduzida de forma a apresentar os dados com a máxima fidelidade que se encontram; exploratória no sentido em que se pretende encontrar os elementos necessários que permitam alcançar os resultados almejados; e, avaliativa, no sentido de que se propõe a estabelecer comparativos que permitam identificar fatores que demonstrem a melhora do desempenho organizacional.

A metodologia ainda estará voltada a obtenção de conhecimento científico, o que se faz necessário conhecer as construções mentais que possibilitem alcançar os objetivos almejados. Para Gil (1999, p. 27), isso significa a determinação do método que, segundo o autor, “é o caminho para se chegar a determinado fim”. “É o método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicas adotadas para se atingir o conhecimento”.

A coleta de dados para o desenvolvimento da pesquisa foi efetuada com os gerentes operacionais e membros das sete equipes em estudo a partir dos procedimentos de implantação e o desenvolvimento das equipes no período de Agosto a Outubro/2005 nas 3 reuniões que ocorreram com cada equipe. As informações foram extraídas através das respostas individuais em questionários estruturados conforme anexo I e II.

Especificação do Caso

Assim como em qualquer ramo de atividade o transporte de passageiros também sofreu e sofre as constantes mudanças. Na região sudoeste e oeste do Paraná, região de abrangência da empresa em estudo a Cattani Sul Transportes e Turismo Ltda, as mudanças passaram a trazer clientes inconstantes e cada vez mais exigentes, assim como em qualquer atividade, mas o que ocorre é que essa onda chegou com bastante força exigindo das empresas respostas e mudanças imediatas.

Foi este o cenário que fez a empresa em estudo pensar em mudanças que pudessem melhorar o desempenho organizacional, mais especificamente no setor operacional (motoristas e cobradores) que estão em contato diário com os clientes externos. Para atender essas necessidades foi sugerido o Planejamento de um Programa de Desenvolvimento de Equipes. O primeiro passo foi verificar se de fato há indicação de Desenvolvimento de Equipes e foi feito de acordo com Moscovici *apud* Shonk (1992), que propõe algumas questões para investigar a validade e a viabilidade do trabalho em equipe na empresa:

1. Os empregados dependem uns dos outros, extensivamente, nas funções do departamento?
2. Como e onde o trabalho de equipe poderá melhorar produtividade, qualidade ou serviços a clientes?
3. Como e onde poderiam equipes de trabalho beneficiar sua organização?
4. Como se adequariam equipes de empregados e estratégias e objetivos de longo prazo de sua empresas?
5. Que influência teriam equipes de trabalho sobre a satisfação no trabalho e o engajamento de empregados?
6. Como uma organização baseada em equipes afetaria seus recursos?

Verificado a viabilidade de implantação das equipes o segundo passo foi criar as equipes. Foram criadas sete equipes formadas por 10 a 11 membros. O critério de seleção dos membros das equipes foi de fazer um balanceamento entre os membros que já possuem algumas habilidades necessárias e os que precisam desenvolvê-las.

No terceiro passo a empresa determinou os dias e o horário para as reuniões. A primeira reunião foi marcada como uma fase introdutória do programa para as equipes, pois a empresa juntamente com o gestor de pessoas explicou o que é e como funcionaria o programa, marcando assim o início desta nova fase na empresa. Ainda na primeira reunião das equipes foram definidos:

1. Líder: Todos escolheram de forma democrática o Líder da equipe;
2. Facilitador: A empresa determinou que o facilitador será o Gestor de Pessoas;
3. Missões da Equipe: A partir da necessidade de se criar equipes, conforme a 1ª fase, foi criado um tema comum a todas as equipes, enfocando de maneira geral o seu objetivo e então os membros juntamente com o facilitador estabeleceram a missão da equipe;
4. Regras: Junto com o facilitador as equipes criaram regras de comportamento entre os membros durante as reuniões, tais como: não chegar atrasado nas reuniões, participar até o seu término, que todos se esforcem para contribuir nas discussões, que não haja conversas paralelas, que os membros não conversem sobre outros assuntos durante a reunião, não censurem as idéias dos membros e somente uma pessoa fala de cada vez;
5. Reuniões: O facilitador definiu algumas regras para as reuniões como uso de pauta e registro em ata das questões levantadas e decisões tomadas.

Assim cada equipe tem reuniões periódicas com o facilitador na sala de reuniões da empresa, buscando discutir assuntos pertinentes à missão das equipes e coletar informações, através da técnica de *Brainstorming*¹, trazendo a equipe e ao facilitador muitas idéias e estimulando o grupo.

¹ Apresentação e criação do maior número de idéias.

A Resistência as Mudanças

O final do século XX poderia ser relacionado a uma palavra-chave: mudança. Em sua essência, e por sua natureza, toda organização está sujeita a mudanças de toda ordem, as quais podem ser impostas pelo ambiente, ou promovidas pela própria organização com o propósito de seus ajustamentos internos e sua adaptação às exigências do ambiente. Estas mudanças resultam principalmente do dinamismo existente em qualquer instituição devido à sua interação com o ambiente e tornam-se cada vez mais constantes.

Para Ulrich (1998, p. 39), “na nova economia, a vitória surgirá a partir de capacidades organizacionais, como rapidez, capacidade de reação, agilidade, capacidade de aprendizado e competência dos funcionários. Empresas bem sucedidas serão aquelas capazes de transformar estratégia em ação rapidamente, de gerenciar processos de maneira inteligente e eficiente, de maximizar o compromisso e a colaboração do funcionário e de criar condições para uma mudança consistente”.

O que se verificou com o Programa de Desenvolvimento de Equipes é que embora exista a necessidade de mudanças rápidas, de ações rápidas, é indispensável um tempo para gerir essas mudanças, vencer obstáculos e para as pessoas se adaptar, pois algumas resistem mais do que as outras e as mudanças não ocorrem no mesmo ritmo e da mesma maneira para todos.

Em pesquisa realizada entre os dias 22/08/2005 e 03/10/2005 com 8 gerentes operacionais da empresa em estudo, conforme metodologia já mencionada e questionário estruturado no anexo I, percebe-se a redução da resistência com o passar do tempo.

ITENS	SIM (%)			NÃO (%)		
	1ª Reunião	2ª Reunião	3ª Reunião	1ª Reunião	2ª Reunião	3ª Reunião
1-Houve resistência dos funcionários do seu setor quando convocou os mesmos para reunião?	87,50	37,50	25,00	12,50	62,50	75,00
2-Você percebeu desaprovação ao programa com funcionários do setor?	100,00	50,00	0,00	0,00	50,00	100,00

TABELA 1 – RESISTÊNCIA A MUDANÇAS

Verificou-se que as resistências encontradas foram diminuindo com o passar das reuniões, pois os membros das equipes foram compreendendo a necessidade de mudanças e expondo como se sentiam em relação a elas. Segundo Davis e Newstrom (2001, p. 43), “embora as pessoas tendam a resistir às mudanças, esta tendência é compensada pelos desejos que elas têm de novas experiências e pelas recompensas a elas associadas”.

Sair da rotina não é confortável. Normalmente, quando se fala no novo, no desconhecido, as pessoas apresentam resistência e isso acontece por medo ou por falta de informação. De acordo com Hesselbein, Goldsmith e Beckhard (1997, p. 334), “todos nós resistimos às mudanças. Este é um fenômeno humano provocado pela busca de controle e previsibilidade em nossa vida”.

Apesar da mudança passar a fazer parte da cultura das organizações, conseguir o comprometimento e o empenho das pessoas em novas formas de atuação exige cuidados e

investimento. É preciso mais do que informações e motivos para que possam empreender ações. Por isto, no nível dos recursos humanos se situa o maior desafio quando se pretende mudança profunda e duradoura. Dentro deste panorama o Programa de Desenvolvimento de Equipes precisa ser uma ferramenta que possibilite desenvolver novos valores, novas atitudes, novas formas de atuação e interação, dando assim, condições elementares para o sucesso de um processo de mudança.

As Vantagens com a Evolução das Equipes

Para Druker (2001), o trabalho em equipe não é “bom” nem “desejável”, ele é um fato. “Sempre que as pessoas trabalham ou jogam em conjunto, elas o fazem em equipe”. Parker (1995, p. 3) cita “o estilo de visão generalista como necessário ao novo mundo globalizado e, nesse contexto, estão as equipes interfuncionais, prontas para agir com rapidez e flexibilidade de modo a se adaptarem às necessidades do mutável cenário dos negócios”.

Robbins e Finley (1997, p. 8) resumem da seguinte forma as vantagens das equipes: “aumentam a produtividade; melhoram a comunicação; realizam tarefas que grupos comuns não podem fazer; fazem melhor uso dos recursos; são mais criativas na resolução de problemas; tomam decisões de alta qualidade; resultam em melhores produtos e serviços; apresentam processos melhorados e diferenciam enquanto integram”.

Que o trabalho em equipe apresenta vantagens em relação ao trabalho individual isso é um também é um fato, mas buscando evidenciar essas vantagens e a evolução das equipes no Programa de Desenvolvimento de Equipes da empresa em estudo, realizou-se uma pesquisa, conforme metodologia anteriormente mencionada, entre os dias 22/08/2005 e 03/10/2005 com as sete equipes, (100% dos funcionários do setor operacional, 76 pessoas - motoristas e cobradores) que responderam ao questionário estruturado conforme anexo II e os resultados obtidos nas 3 primeiras reuniões (3 reuniões cada equipe) foram:

ITENS	SIM (%)			NÃO (%)		
	1ª Reunião	2ª Reunião	3ª Reunião	1ª Reunião	2ª Reunião	3ª Reunião
1-Valorizamos a opinião de todos.	57,90	67,11	81,58	42,10	32,89	18,42
2-Escutamos a todas as opiniões.	47,37	53,95	68,43	52,63	46,05	31,57
3-Solucionamos problemas com rapidez e agilidade.	63,13	72,37	81,58	36,84	27,63	18,42

TABELA 2 – A EVOLUÇÃO DAS EQUIPES

As equipes, em três reuniões, apresentaram índices de melhora que podem aumentar o desempenho organizacional da empresa em estudo. Ao observarmos os itens na tabela 2 percebemos mudanças sendo encaminhadas favorecendo o desenvolvimento dos membros e das equipes. Essas mudanças podem auxiliar minimizando as tensões e controlando as emoções dos membros das equipes, pois neste novo ambiente existe a valorização de opiniões e a solução de problemas que até então estavam dificultando

tarefas, facilitando a conquista de resultados positivos e criando um ambiente de harmonia propício para que a motivação seja despertada na equipe.

Esse novo ambiente e formas de interação facilitam e melhoram as tarefas conjuntas, a produtividade e a qualidade dos serviços, pois os membros da equipe relacionam-se com simpatia, afeto e harmonia, dando assim maiores condições de colaboração.

A evolução das equipes apresentada na tabela 2 provou, assim como na questão de resistência a mudanças, que o tempo continua sendo um fator importante a considerar, pois a defesa é um comportamento natural do ser humano, emitida ao sentir ameaçada a sua integridade física ou psicológica.

Não há dúvida de que a implantação e o desenvolvimento de equipe é um instrumento poderoso para uma organização atingir vantagens competitivas, no entanto administrar equipes em seus estágios iniciais de desenvolvimento demandam tempo para que seus membros aprendam a trabalhar com a diversidade e a complexidade. A evolução das equipes pode ser prejudicada com o surgimento de problemas individuais e coletivos que precisam ser superados com bastante agilidade para que não comprometam gravemente o programa de implantação e desenvolvimento de equipes.

O Programa de Desenvolvimento de Equipes Utilizado

A formação de equipes é um grande desafio, pois existem diversas razões que dificultam, exigindo um planejamento bastante amplo para o Programa de Desenvolvimento de Equipes. A empresa em estudo está utilizando um programa buscando melhorar o seu desempenho organizacional no setor operacional e vem alcançando alguns resultados positivos. Pensando em fazer um estudo sobre o programa utilizado pesquisou bibliografias a fim de comparar ou de se verificar o programa utilizado.

Segundo Moscovici (2003), um Programa de Desenvolvimento de Equipes se constitui de quatro fases:

1. Fase Preliminar: Os objetivos desta fase são sensibilização e motivação do grupo e coleta de dados. Inicia-se a investigação da situação do grupo, através de instrumentos específicos, para se análise da indicação do Desenvolvimento de Equipes. A mobilização das pessoas para o fornecimento de informações alerta e sensibiliza o grupo para o problema. A sensibilização para o problema desperta a motivação para enfrentá-lo e resolvê-lo, sob pena de risco de deteriorização crescente.

2. Fase Introdutória: Marca o início oficial do programa que pode ser uma reunião introdutória ou um seminário. Atende a várias necessidades psicológicas e organizacionais. “O valor simbólico está na demarcação de uma linha divisória entre o passado e o, um ritual de iniciação de mudança individual e grupal dentro da empresa”.

3. Fase de Desenvolvimento de Habilidades: O conhecimento intelectual dos problemas do grupo não basta para transformá-lo em equipe. É preciso passar da teoria para a prática. “O exercício bem dosado e orientado conduz à melhoria do desempenho”.

A aprendizagem vivencial mostra-se superior à simples aprendizagem cognitiva, no que diz respeito à difícil transferência da aprendizagem da teoria à prática.

4. Fase de Consolidação e Acompanhamento: “os processos de aprendizagem, crescimento e desenvolvimento humano não têm fim enquanto se vive“. O Desenvolvimento de Equipe, sendo um processo educacional de pessoas em grupo, também não. “A equipe desenvolvida caracteriza-se pela consolidação das habilidades interpessoais e de tarefa, constantemente praticadas no dia-a-dia, em busca de integração interna e do aperfeiçoamento criativo das modalidades de interação e de trabalho”.

Observa-se que a empresa em estudo está adotou uma seqüência inicial no Programa de Desenvolvimento de Equipes que tem a mesma linha de pensamento das fases propostas por Moscovici (2003), mas o programa não segue a mesma linha a partir da 3ª Fase o que deve ser verificado com muita atenção, pois são nestas duas últimas fases que possibilitam a avaliação dos resultados que estão sendo alcançados e o aperfeiçoamento e reformulação do programa e também, segundo Moscovici (2003, p. 105), “este processo de *feedback*² permite a revisão e a reformulação sistemática nos procedimentos interpessoais e de grupo”.

Observa-se ainda, que as equipes são formadas por 10 a 11 membros. As equipes com 11 membros podem encontrar algumas dificuldades, pois tomando como exemplo a sugestão feita por Katzenbach e Smith (1994, p. 43), as equipes devem ser de um pequeno número de participantes, até dez membros, por que:

“Um grande número de pessoas – devido ao seu tamanho – já têm problemas para interagir construtivamente como grupo, quanto mais para entrar e, acordo sobre cursos de ação específicos. Um número de dez pessoas apresenta maior probabilidade do que o de cinquenta de poder trabalhar com sucesso suas diferenças individuais, funcionais, e hierárquicas para a obtenção de um plano comum, e também de poder manter-se conjuntamente responsáveis pelos resultados”.

O programa de Desenvolvimento de Equipes em estudo apresenta pequenas deficiências e poderá assim como em outro programa qualquer apresentar problemas que fatalmente impedirão o desenvolvimento das equipes. Isso precisa ser corrigido, pois de acordo com Moscovici (2003, p. 15), “o Desenvolvimento de Equipes é um programa educacional dirigido a grupos de pessoas interdependentes que precisam unir esforços nos procedimentos de trabalho e na resolução de problemas” e não causar problemas.

Considerações Finais

A gestão da organização utilizando equipes na sua estrutura exige mudanças de atitude e de comportamento das pessoas. Essas mudanças tendem a mudar a cultura organizacional que passa a se transformar em um ambiente onde elas determinarão as aspirações de performance, intensificarão a capacidade de enfoque e o senso de compromisso, energizarão as forças de trabalho, adquirirão habilidades essenciais e disseminarão conhecimentos entre as pessoas que mais necessitam para que atinjam uma boa performance.

² Processo de ajuda para mudança de comportamento.

Por isso, a necessidade de se adotar equipes de trabalho deve ser cuidadosamente analisada pelos dirigentes, e, uma vez decidida por sua implementação, a organização deve estar ciente de que seu sucesso exige a adoção de um processo lógico, sistemático e sensível. Um planejamento sério e ponderado é essencial, num momento inicial. O bom senso entre as pessoas e a sensibilidade no relacionamento não podem ser colocados de lado.

Outro aspecto a ser considerado é o fator tempo, pois o resultado do trabalho em equipe não é imediato. Existem várias etapas a serem cumpridas e esse processo exige paciência e, principalmente, flexibilidade. Segundo Moscovici (2003, p. 105), “a resposta é frustrante: não há um término formal no sentido de considerar a equipe plenamente qualificada e acabada, como um produto industrializado, padronizado”, razão pela qual o tempo deve ser considerado como recurso durante todo Programa de Desenvolvimento de Equipes.

No contexto das organizações que aprendem e na atual Era do conhecimento as equipes que representam verdadeiros times dentro das empresas são sem sobra de dúvidas um diferencial estratégico competitivo fundamental, pois em uma equipe opiniões diferentes são estimuladas, a confiança é maior, os objetivos são compartilhados e as habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados com maior facilidade, pois o grupo investe no crescimento da equipe.

Para Chang (1999, p. 15), “uma equipe de sucesso possui alto desempenho e produção graças à sua energia própria. É uma equipe confiante, cujos membros estão cientes do seu potencial e utilizam-no para atingir seus objetivos. Eles confiam uns nos outros para obter auxílio, *feedback* e motivação”.

IMPLANTING TEAMS: A STUDY OF CASE IN COMPANY CATTANI SUL TRANSPORTES E TURISMO LTDA.

Abstract

In Administration, today, the human resources of a company are required to have much creativity and willingness to overcome daily challenges so as to be competitive and innovative. In this context, the formation of teams comes to companies as a powerful tool to overcome adversities more easily. This article is a case study on the implantation of teams in Cattani Sul Transportes e Turismo Ltda company, and it makes a reflection on the Program for Team Development in the company subject of the study.

Keywords: Team, organizational performance and Team implantation.

Referências bibliográficas

- CHANG, R. Y.; **Construindo uma equipe de sucesso**. São Paulo: Futura, 1999.
DAVIS, K.; NEWSTRON, J. W.; **Comportamento Humano no Trabalho: Uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
DRUCKER, P.; **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. 5ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
GIL, A. C.; **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HESELBEIN, F.; *et all.* **A organização do Futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã.** The Peter F. Drucker Foundation. Tradução: Nota Assessoria. São Paulo: Futura, 1997.
 KATZENBACH, J.; SMITH, D.; **A força e o poder das equipes,** São Paulo: Makron, 1994.
 MOSCOVICI, F; **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano.** 8ª ED. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.
 PARKER, G. M.; **O Poder das Equipes.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.
 ROBBINS, H.; FINLEY, M.; **Por que as Equipes não funcionam.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
 ULRICH, D.; **Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados.** São Paulo: Futura, 1998.

Anexo I

QUESTIONÁRIO PARA LEVANTAMENTO DE RESISTÊNCIA A MUDANÇAS

ITENS:	ASSINALE UMA SÓ ALTERNATIVA
1-Houve resistência dos funcionários do seu setor quando convocou os mesmos para reunião?	() Sim () Não
2-Você percebeu desaprovação ao programa com funcionários do setor?	() Sim () Não

Anexo II

QUESTIONÁRIO PARA LEVANTAMENTO DE DADOS REFERENTE A EVOLUÇÃO DOS MEMBROS DE EQUIPES

ITENS:	ASSINALE UMA SÓ ALTERNATIVA
1- Valorizamos a opinião de todos.	() Sim () Não
2 - Escutamos a todas as opiniões.	() Sim () Não
3-Solucionamos problemas com rapidez e agilidade.	() Sim () Não