

UFRRJ

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E
SOCIAIS**

**CURSO DE MESTRADO
PROFISSIONALIZANTE EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

DISSERTAÇÃO

**Avaliação das características que influenciam o
desempenho de equipes**

Marcus Vinicius Damacena da Silva

2006

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE MESTRADO EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

**Avaliação das características que influenciam o
desempenho de equipes – Rio de Janeiro, RJ**

Marcus Vinicius Damacena da Silva

Sob orientação da Professora
Stella Regina Reis da Costa

Dissertação submetida como requisito
parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão e Estratégia em Negócios

2006



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

MARCUS VINICIUS DAMACENA DA SILVA

Dissertação submetida ao Curso de **Mestrado Profissionalizante em Gestão e Estratégia em Negócios**, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios**.

Dissertação aprovada em 13/12/2006.

Prof.^a Stella Regina Reis da Costa, Dra.
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Mara Telles Salles, Dra.
Universidade Federal Fluminense

Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira, Dra.
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

LISTA DE FIGURAS

1. Figura 1 - Uso de teste de características de personalidade em processo de seleção	31
2. Figura 2 - Classificação do tipo de equipe no questionário	45
3. Figura 3 - Escala de respostas	46
4. Figura 4 - Exemplo de pergunta	46
5. Figura 5 - Modelo de Questionário aplicado	47
6. Figura 6 - Formulário para entrevista dos líderes de equipes	50
7. Figura 7 - Exemplo de análise	51
8. Figura 8 - Pergunta 1: A equipe afirma claramente seu compromisso e objetivos a todos os envolvidos	52
9. Figura 9 - Pergunta 3: A equipe concentra-se em resultados e objetivos, não deixando de lado a qualidade exigida	53
10. Figura 10 - Pergunta 4: A equipe atende aos prazos de acordo com o planejado	54
11. Figura 11 - Pergunta 6: A equipe está bem organizada e os recursos disponibilizados atendem as necessidades da equipe	54
12. Figura 12 - Pergunta 5: A equipe esclarece funções e responsabilidades de todos os integrantes da equipe	56
13. Figura 13 - Pergunta 7: A equipe conhece o modelo de trabalho da equipe (formação, liderança, condução dos trabalhos, etc.) e esse modelo têm o apoio de todos	56
14. Figura 14 - Pergunta 2: A equipe trabalha criativamente, utilizando novas idéias e métodos	59
15. Figura 15 - Pergunta 8: A equipe utiliza bem as potencialidades individuais e os talentos de todos os integrantes.	59
16. Figura 16 - Pergunta 9: A equipe apóia-se na experiência e nas habilidades dos membros da equipe.	60
17. Figura 17 - Pergunta 10: A equipe apóia a liderança e todos os seus membros	63
18. Figura 18 - Pergunta 11: A liderança é partilhada entre os membros e apoiada por toda a equipe	63
19. Figura 19 - Pergunta 12: A equipe desenvolve um clima de cooperação	66
20. Figura 20 - Pergunta 13: A equipe resolve as discordâncias, abordando as discordâncias de maneira aberta e construtiva.	66
21. Figura 21 - Pergunta 14: A equipe comunica-se abertamente de forma freqüente, honesta e direta.	67

22. Figura 22 - Pergunta 15: A equipe toma decisões objetivas, resolvendo seus próprios problemas de maneira eficiente.	70
23. Figura 23 - Pergunta 16: A equipe toma suas decisões através do consenso, ouvindo sempre todos os envolvidos.	70
24. Figura 24 - Pergunta 17: A equipe avalia sua própria eficiência, sua dinâmica e seus métodos.	73
25 - Figura 25 - Entrevista 1: Líder da equipe de CCQ.	75
26. Figura 26 - Entrevista 2: Líder da equipe da ISO 9000.	76
27. Figura 27 - Entrevista 3: Líder da equipe do Seis Sigma.	77
28. Figura 28 - Entrevista 4: Líder de equipe de Rotina.	78
29. Figura 29 - Entrevista 5: Líder da equipe de Projetos.	79

LISTA DE QUADROS

1. Quadro 1 - Evolução histórica do modo de administrar pessoas.	16
2. Quadro 2 - Quando as equipes não funcionam.	20
3. Quadro 3 - Ganhos potenciais com o programa Seis Sigma.	24
4. Quadro 4 - Avaliação de feedback de um companheiro.	38
5. Quadro 5 - Prós e contras na aplicação de questionários.	44

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Justificativa	3
1.2 Estabelecimento do problema	4
1.3 Limitações do trabalho	6
1.4 Contribuição do Estudo	6
1.5 Objetivos	6
1.5.1 Objetivo geral	6
1.5.2 Objetivos específicos	7
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
2.1 Motivação e teorias motivacionais	7
2.1.1 Escola de relações humanas	8
2.1.2 Teoria de Maslow	10
2.1.3 Teoria de dois fatores de Herzberg	11
2.1.4 Teoria X e Y de McGregor	11
2.1.5 Pensamento Sistêmico	13
2.2 A importâncias das equipes	15
2.2.1 Utilização das equipes nas organizações	16
2.3 A eficácia das organizações através das equipes	21
2.3.1 Definições e conceitos de equipe	21
2.4 Construção de uma equipe de sucesso	28
2.4.1 Formação das equipes	29
2.4.2 Seleção dos membros da equipe	30
2.5 Relevância da liderança nas equipes	32
2.5.1 A necessidade de um facilitador como integrante da equipe	33
2.5.2 Reuniões eficazes	33
2.5.3 Metas e compromissos compartilhados	34
2.5.4 Criatividade estimulada	35
2.5.5 Avaliação da equipe	36
2.5.6 Premiações e reconhecimento à equipe	39
2.5.7 Saúde da equipe a longo prazo	40

3. METODOLOGIA	
3.1 Coleta de dados por questionário	42
3.2 Coleta de dados por Entrevista	48
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	51
5. CONCLUSÕES	80
6. BIBLIOGRAFIAS	83

À meus pais, Antonio Carlos e
Tânia Maria, a quem devo a vida.
A minha avó, Doróthea (*in memoriam*), que
me criou como toda criança deve ser criada:
com amor, carinho e muita atenção

À Universidade Federal Rural do Rio Janeiro.

À Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégica em Negócios – PPGEN.

À minha orientadora, **Professora Stela**, DSc., pelo acompanhamento objetivo e competente.

Aos amigos, **Luciano, Alex, Alessandro e Érica** por estarem sempre me dando alegrias nos momentos mais inesperados.

A minha irmã, **Michele**, por ser um exemplo de perseverança.

A minha companheira, **Danielle**, por ter tido paciência nos momentos em que tive de me dedicar a esse trabalho.

Aos meus companheiros da **Gerdau**, que sempre me apoiaram nesse projeto audacioso.

A minha **família**, a quem deve tudo que aprendi nesses poucos anos de vida.

A todos os **companheiros do Mestrado do PPGEN**, que tornaram os mais de dois anos do curso um momento alegre e oportuno para o aprendizado.

A todos que direta, ou indiretamente contribuíram para a realização dessa pesquisa.

RESUMO

SILVA, Marcus Vinicius Damacena da Silva. **Avaliação das características que influenciam o desempenho de equipes**, 2006. 97f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2006.

Esta pesquisa tem como objetivo detalhar elementos que proporcionem o aumento da produtividade do trabalho em equipes. A partir da argumentação de vários autores, é possível detalhar aspectos que facilitam o desenvolvimento desse tipo de trabalho e como as equipes se comportam. Identificam-se os fundamentos conceituais e metodológicos do desenvolvimento de equipes, enfatizando a importância das mesmas num ambiente de mudanças, suas vantagens e sua viabilidade, abordando desde a formação da equipe ao seu desenvolvimento, a relevância da liderança, o papel da motivação como alavancador de resultado, a importância de estimular a criatividade dos membros e reconhecer os resultados obtidos pelas equipes. A pesquisa foi realizada em uma empresa de grande porte do ramo siderúrgico com o objetivo de avaliar o comportamento de diferentes tipos de equipes frente a um mesmo ambiente de negócios. O objetivo era verificar se o comportamento das mesmas seria semelhante ou diferente frente à diferentes questionamentos. A pesquisa foi aplicada no primeiro semestre de 2006 aos participantes de equipes de Seis Sigma, CCQ, Projetos, Rotina e Melhorias. Analisando o resultado da pesquisa e confrontando com cada tipo de equipe e suas características predominantes.

Palavras-chave: desenvolvimento de equipes, desenvolvimento organizacional, liderança.

ABSTRACT

SILVA, Marcus Vinicius Damacena da Silva. **Evaluation of the characteristics that influence the performance of the teams**, 2006. 97f.. Dissertation (Master in Management and Strategy in Business). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2006.

This research has as objective detail elements that provide the increase of the productivity of the work team working. From the argument of some authors, it is possible to detail aspects that facilitate the development of this type of work and as the teams if they hold. It is possible to identify the conceptual beddings of the teams' development, with emphasis at the importance of the same ones in a changing environment, its advantages and its viability, approaching since the begging of team to its development, the relevance of the leadership, how to set up efficient meetings, the importance to establish the goals, how to stimulate the creativity of the members, how to prize them and recognizes from the organization. The research has been done in a steel industry with the objective to evaluate the behavior of different business at same environment. The objective was to verify if the teams' behavior would be similar or different front to several questions. The research was applied at the first semester with the Six Sigma, CCQ, Projects, Routine and Improvements teams'. Analyzing the result of the research and comparing with each type of team and theirs characteristics, it is possible to conclude, amongst other aspects, that the teams do not behave in the same way although acting at the same company, with similar resources and enterprise culture.

Key words: teams' development, organizational development, leadership

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, com o desenvolvimento e o aumento da competição entre as empresas, a disputa por espaços no mercado torna-se cada vez mais acirrada, fato que se evidencia com o desenvolvimento do fenômeno globalização. Desta forma, a qualidade, a produtividade, as informações, o conhecimento e a criatividade dos profissionais passam a ser grandezas consideráveis, o que induz a uma melhoria na condução do processo produtivo, de forma a aproveitar melhor as riquezas.

Rocha-Pinto (2003, p.11) disserta que o ambiente nesta nova era, tanto para as indústrias como para as empresas prestadoras de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. A capacidade de mobilização e exploração intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis no momento de avaliar o desempenho das empresas.

A rapidez com que as mudanças ocorrem atualmente, assim como a eficiência dos processos de comunicação dessa mudança provocaram modificações estruturais profundas na forma de estruturação do trabalho. A tecnologia moderna facilitou a coleta, a organização, a consolidação, a transmissão, a armazenagem e a análise das informações operacionais nas empresas.

Essa nova forma de trabalho, onde as idéias, as posições e a criatividade de muitos elementos de um grupo são valorizadas, propicia o surgimento de novas técnicas de organização das atividades, diferentes (ou complementares) das utilizadas anteriormente. A organização das idéias e das atividades de forma eficiente, clara, objetiva e, principalmente, participativa, pode se tornar uma técnica diferencial para as empresas modernas.

Katzenbach e Smith (2001, p.11) expõem que as empresas serão fundamentais para construir a performance empresarial das organizações do futuro. “Equipes e sua formação são um acessório para a prática da boa administração tanto quanto para o planejamento, as estratégias, a tecnologia da informação e outros elementos do planejamento organizacional. Achamos difícil imaginar que uma empresa próspera e bem-sucedida não empregue ou não tenha experiência com equipes.”

Manz (1995, p.3) expõe que para desenvolver as equipes, muitas empresas terão que se autogerenciar durante um período de importantes mudanças, sendo assim necessário capacitarem pessoas para executar coisas que atualmente ainda não sabem fazer.

“Cuide bem dos processos de equipe – elimine desperdícios e atrasos, simplifique o fluxo de trabalho, consolide as interfaces de entrega de trabalho entre equipes, convoque a genialidade e o entusiasmo de todo o seu pessoal a abra caminho para uma visão poderosa de satisfazer as necessidades de todos – e os resultados financeiros cuidarão de si mesmos.” (ROBBINS E FINLEY, 1997, p.14).

Nem sempre essas transformações serão lideradas por uma equipe situada no topo da administração, aliás, a alta administração poderá ajudar a geração das equipes que vão colaborar para que suas empresas atinjam bons desempenhos. Líderes reconhecem que cada vez mais que equipes melhoram o desempenho individual, energizam a hierarquia e a estrutura organizacional, e valorizam processos gerenciais básicos.

Segundo Quick (2004, p.15), o trabalho em equipe traz enormes vantagens às organizações e pessoas. Para as organizações, as equipes podem romper as tradicionais barreiras interdepartamentais e facilitar o funcionamento da estrutura funcional, lubrificando as comunicações, melhorando a coordenação e integração e, sobretudo, impondo um tempo de reação mais rápido. As equipes constituem um poderoso mecanismo informal de integração dentro das estruturas organizacionais. Para as pessoas, as equipes trazem mais envolvimento social e emocional, mais participação nas decisões, maior penetração nos assuntos da empresa, maior compromisso e, conseqüentemente, maior motivação.

Robbins e Finley (1997, p.8) também concordam que as equipes aumentam a produtividade, são mais criativas e eficientes na resolução de problemas e significam processos melhorados. Mas escrevem que as equipes dos sonhos descritas na última década estão fora do alcance da maioria das empresas. Esclarecem que as equipes estão confusas, desorientadas e, muitas vezes, bem irritadas. As pessoas não estão atingindo sequer seu potencial médio. Os líderes estão fracassando na liderança, que a “equipe dos sonhos” não é vista em lugar algum.

Propõe-se, então, entender o funcionamento das equipes, como o comportamento das mesmas é influenciado por variáveis externas e internas e como se pode alavancar o desempenho da organização. Será apresentada, também, pesquisa que evidencia como diferentes equipes se comportam dentro de uma mesma organização.

1.1 JUSTIFICATIVA

Por que apesar da discussão sobre equipes já existir há tanto tempo, ainda há tanta dificuldade para alcançar resultados satisfatórios na gestão de pessoas? Uma das principais razões deste fato é que essas organizações apresentam suas estruturas tradicionais alicerçadas em torno de comportamentos individuais, e seus líderes ainda não despertaram para esse aspecto.

As equipes podem melhorar o desempenho de uma forma geral quando as tarefas exigem múltiplos conhecimentos, julgamentos e experiências. Como as empresas precisam se reestruturar para competir mais eficientemente, o trabalho em equipe pode ser utilizado para uma melhor aplicação do talento de seus colaboradores. A equipe em constante interface, numa freqüente troca de conhecimento, poderá estimular o êxito econômico e social das empresas.

O trabalho em equipes, com os elementos do grupo bem escolhidos, táticas de trabalho eficientes, pode representar uma dinâmica maneira de realizar as tarefas com maior qualidade, com os mesmos recursos disponíveis, mas com melhor aproveitamento e uma produção maior. Pode-se dizer que se desenvolve uma nova forma de organização de trabalho.

Mas é importante ressaltar que a formação e a condução de equipes não podem ser encaradas como uma solução em si mesmo. A expectativa lançada sobre os possíveis resultados provenientes do trabalho em equipe pode levar a ilusão que a mesma é um “remédio para todos os males”, o que não é verdade. Trabalhar em equipe é um grande desafio e requer de todos os envolvidos, grande comprometimento.

A bibliografia apresentada nesta pesquisa procura mostrar que as barreiras para o desenvolvimento de um trabalho em equipes podem ser contornadas e até destruídas contanto que seja utilizado o método correto, no momento certo. O conhecimento e a utilização de fatores que influenciam, positiva ou negativamente, na formação e no desempenho das equipes podem se transformar em uma modelo de trabalho capaz de aumentar, sensivelmente, a produtividade e a eficiência do trabalho.

Entender o funcionamento das equipes, as variáveis que influenciam os resultados e o comportamento, buscando entender motivações do ser humano é o que justifica o desenvolvimento desse trabalho.

1.2 ESTABELECIMENTO DO PROBLEMA

O período histórico pelo qual estamos passando é marcado por inúmeras transformações em consequência da era da globalização, que emerge em um espaço onde não existem limites geográficos. Uma nova geografia está sendo desenhada pelos fluxos globais de mercadorias, capitais e informações. Os avanços tecnológicos são características marcantes, pois através deles a humanidade entrou na era da comunicação universal, abolindo distâncias e viabilizando a produção de conhecimentos em tempo real.

Os efeitos atingem todos os setores da sociedade. Cientes de que da Era Industrial passaremos para a sociedade da informação, temos que estar dispostos a encarar profundas mudanças.

A motivação é um conceito que se invoca com frequência para explicar as variações de determinados comportamentos, e sem dúvida, apresenta uma grande importância para a compreensão do comportamento humano, um estado interno resultante de uma necessidade de que desperta certo comportamento. Os usos que uma pessoa der às suas capacidades humanas dependem da sua motivação, seus desejos, suas carências, ambições, apetites, amores, ódios e medos. As diferentes motivações e cognições de uma pessoa explicam a diferença de cada uma.

Bergamini (2006, p. 26) afirma que a motivação é o desejo consciente de se obter algo, sendo assim, uma determinante da forma que o indivíduo se comporta. As organizações tentaram, através do modelo mecanicista, impor que o trabalhador separe a realidade da vida profissional. Mera ilusão. A pessoa é um todo, em que convivem razão e emoção, vida pessoal e profissional. A luta será preparar indivíduos para gerenciar de forma mais afetiva as questões pessoais e profissionais.

Cada vez as equipes recebem responsabilidades de grande vulto, com um prazo mais reduzido e com a premissa qualidade em tudo que fazem. Além disso, é necessário que as integrantes dos grupos consigam conciliar egos, hábitos, habilidades e desejos diversos em prol dos objetivos das organizações.

O objetivo deste trabalho é entender o funcionamento das equipes que atuam na Empresa Siderúrgica que é o foco da pesquisa, mas especificamente como as mesmas reagem às variáveis externas e internas. Entender quais motivos levam às equipes protagonistas da pesquisa a ter melhores resultados que outras que atuam em um mesmo ambiente, com os mesmos recursos e diretrizes. Partes destas respostas virão através de pesquisas quantitativa e qualitativa e parte através de revisão bibliográfica.

1.3 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

A pesquisa em questão tem o objetivo de levantar as características de funcionamento das equipes da Empresa Siderúrgica em questão, suas motivações, desafios e a pesquisa não tem a pretensão de que os resultados obtidos na mesma sejam únicos, mas sim relacionar os mais significativos com bases nas pesquisas quantitativas e qualitativas. Isso é reforçado pelo pequeno número de respondentes da pesquisa, que impede que o resultado possa ser generalizado para outras equipes em outras empresas.

1.4 CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO

Essa pesquisa contribuirá em pesquisas relacionadas ao trabalho em equipe multidisciplinares de uma forma geral. Ajudará a entender como equipes com responsabilidades, tarefas e projetos diferentes se comportam dentro do mesmo ambiente. Entender o que levam as equipes a terem resultados diferenciados e como trabalhar o comportamento humano em prol desses diferenciais.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo Geral

Analisar as diferenças entre os vários tipos de equipes, dentro de uma mesma organização, evidenciando através de pesquisa qualitativa e quantitativa dirigida a participantes das mesmas e comparando-a com os conceitos vigentes. Buscar comprovar que equipes dentro de uma mesma organização, apesar de compartilhar os mesmos recursos, cultura e objetivos, não reagem da mesma forma ao ambiente e conseqüentemente não obtém os mesmos resultados.

1.5.2 Objetivos Específicos

O trabalho tem como objetivos específicos:

1. Identificar os fundamentos conceituais e metodológicos no desenvolvimento das equipes;
2. Identificar as vantagens das equipes nas organizações e suas implicações quanto à viabilidade de implantá-las;
3. Identificar os fatores que sustentam uma implantação bem-sucedida de equipes;
4. Identificar as diferenças e semelhanças existentes entre alguns tipos de equipes;
5. Evidenciar essas diferenças e semelhanças através de pesquisa;
6. Identificar modelos motivacionais e como os mesmos podem afetar o desenvolvimento das equipes.

2 . FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo serão repassadas as principais concepções motivacionais, buscando entender através dos autores como o comportamento humano é influenciado por motivos muito particulares e como isso pode impactar na dinâmica de funcionamento das equipes.

Em seguida serão apresentadas as principais características de funcionamento das equipes:

2.1 Concepções e teorias motivacionais

Nesse item serão apresentadas as principais teorias sobre motivação; a teoria de Maslow, que trata da hierarquia das necessidades; a de Herzberg que postula os fatores de higiene e motivação; McGregor e suas teorias “X” e “Y”, além de comentar sobre a Escola de Relações Humanas e como ela influenciou o desenvolvimento de teorias para o comportamento no ambiente de trabalho.

2.1.1 Escola de Relações Humanas

Antes de comentar efetivamente sobre a escola de relações humanas e é importante entender as teorias criadas por Taylor e Fayol.

Segundo CAMPOS (2004, p.23), Frederick Winslow Taylor, ao desenvolver seus estudos, tinha como fundamento estabelecer, pelo método científico, a melhor maneira de desenvolver um trabalho. Segundo ele, os administradores deveriam especificar com clareza de detalhes o que cada trabalhador deveria fazer. Para tanto, elaborou sistemas rígidos de controle de atividades, vinculando a remuneração ao desempenho dos trabalhadores, esperando com isso, obter deles, a máxima eficiência. Em resumo, a proposta de Taylor buscava alcançar a melhor obtenção de resultados, estudando a fragmentação do trabalho.

Henry Fayol, ao contrário de Taylor, estudou a organização no seu todo e não apenas as tarefas. Ele informou os princípios que ainda hoje definem as obrigações do administrador como: planejamento; organização; controle; coordenação; comando.

Fruto dos estudos de Taylor Fayol, sobre a organização econômica da empresa, suas doutrinas foram denominadas de administração científica, cujas bases são:

- Organização formal;
- Identidade de interesses entre administração e os empregados;
- Os incentivos à produção são financeiros;
- Tem como fim a maximização do lucro e a empresa idealiza o empregado como uma peça da cadeia produtiva.

Portanto, os protagonistas da Escola Clássica da Administração foram Taylor e Fayol, cuja principal característica é a rigidez e a organização do trabalho.

Em oposição a Escola Clássica da Administração Científica, logo no início da década de 20 surge a Escola de Relações Humanas. Na prática, a concepção de “*homo social*” nascia em oposição à concepção do “*homo economicus*”, idealizado por Taylor.

De acordo com CAMPOS (2004, p.24), os estudos de Elton Mayo, a partir de 1925, são os primeiros dotados de caráter sociológico e ocupavam-se da produtividade e dos fatores psicológicos e sociais que afetavam o trabalho. Afirma que o estudo de Elton Mayo baseou-se em um programa denominado Hawthorne, desenvolvido na empresa Western Electric, em 1927 nos Estados Unidos.

A proposta de Mayo consistia na diminuição da autoridade das chefias, privilegiando o trabalho em equipe, justamente o inverso do proposto por Taylor e Fayol.

O estudo do paradigma de Elton Mayo, levado a efeito na fábrica “Western Electric” mostra o desejo dos trabalhadores de participarem do processo produtivo e de trabalho. Revela, ainda, o quanto são equivocadas as conclusões de Taylor, quando diz que o trabalhador tem a força e a inteligência de um boi.

As conclusões dos estudos de Mayo revelaram que o trabalho é uma atividade grupal e não somente uma atividade individual, como até então era concebida de acordo com os postulados da Escola Clássica da Administração Científica do Trabalho. Foi a partir dos estudos de Mayo que o trabalho em grupo se destacou como fator de motivação para o trabalho.

Em tese, os princípios gerais de Relações Humanas são:

- O homem é um ser emocional e não apenas um ser econômico-racional;
- As organizações são sistemas sociais e não apenas racionais mecanicistas;
- As organizações são formadas por estruturas informais, baseadas em regras e normas, que exigem práticas e procedimentos informais.

A metodologia de análise do trabalho, do ponto de vista ergonômico, recomenda que a análise do trabalho seja real, como mostrou Elton Mayo no caso da “Western Electric”. É preciso que a percepção e a análise dos problemas da organização compreendam não só o trabalho prescrito, mas também o trabalho real. Foi fazendo assim, que Mayo pôde observar o desejo dos trabalhadores de participarem ativamente do processo do trabalho.

2.1.2 Teoria de Maslow

Segundo Vergara (2006, p. 44), Abraham Maslow, desenvolveu uma teoria tomando como eixo a questão das necessidades humanas. Para ele, tais necessidades estão organizadas hierarquicamente e a busca de satisfazê-la é o que nos motiva a tomar alguma direção. Distingue dois tipos de necessidades: primárias e secundárias. As primeiras formam a base da hierarquia.

Necessidades primárias são as fisiológicas e as de segurança. Necessidades fisiológicas dizem respeito à sobrevivência das pessoas. Exemplo: fome, sede, sono, sexo, etc. São as necessidades mais baixas na hierarquia. As segundas estão relacionadas à necessidade de proteção contra alguma ameaça real ou imaginária: Exemplo: salário, casa própria, seguro-saúde, aposentadoria e até emprego.

Necessidades secundárias são as afetivo-sociais, as de estima e as de auto-realização, estas último constituindo o topo da hierarquia. Necessidades afetivo-sociais falam do desejo de amar e de ser amado, de pertencer a um grupo. Necessidades de estima relacionam-se à

auto-estima, desejo de ser reconhecido, prestígio, status, etc. Necessidade de auto-realização dizem respeito à realização de nosso próprio potencial. Exemplo: tarefas desafiadoras.

Segunda Bergamini (2005, p.147) é necessário frisar que um mesmo indivíduo ora persegue objetivos que atendem determinada necessidade, ora busca satisfazer outras. Tudo depende de sua carência naquele momento. Complementarmente, deve-se entender que duas pessoas não perseguem necessariamente um mesmo objetivo num mesmo momento. O importante, ao se procurar diagnosticar determinado tipo de comportamento motivacional, é procurar descobrir que necessidades estão em jogo, e isso explica muito de como e do por que as pessoas entram em ação.

2.1.3 Teoria de dois fatores de Herzberg

Segundo BERGAMINI (2005, p.152), Herzberg defende sua teoria da motivação baseada no ambiente externo e no trabalho, o comportamento depende de dois fatores básicos: higiênicos e motivacionais.

Os fatores higiênicos referem-se às condições ambientais que envolvem o indivíduo no trabalho, como: condições gerais do trabalho, conforto, política da empresa, supervisão direta e salário, tendo origem instintiva. Esses fatores precisam se constantemente satisfeitos, já que sua satisfação só é considerada por um curto espaço de tempo, uma vez que a partir do momento que os indivíduos vêm essa situação satisfeita, passam a incorporá-la como normal.

Já os fatores motivacionais são baseados no conteúdo do cargo, nas tarefas e nos deveres relacionados com o trabalho em si, produzindo efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade acima dos níveis normais. Tais fatores são baseados na necessidade de crescimento psicológico, tendo como características: a realização profissional, o reconhecimento pelo trabalho, o trabalho em si e a responsabilidade. Para Herzberg, o homem deve ser totalmente avaliado em sua essência, pela realização e pelo desenvolvimento

pessoal. A primeira característica desta teoria é a existência de um contínuo entre satisfação e insatisfação.

2.1.4 Teoria X e Y de McGregor

As teorias X e Y, criadas por Douglas McGregor (1999, p.55), podem ser analisadas como duas formas de visualizar o comportamento humano dentro da empresa. As teorias podem ser observadas pelos seguintes aspectos: teoria X: subserviência e controle; teoria Y: potencialidades e desenvolvimento pessoal. McGregor criou uma distinção específica para as duas teorias deixando clara a diferença entre elas.

A Teoria X e Y

A teoria X e Y, de McGregor, foi publicada primeiramente em 1960 sob o título *The Human Side of Enterprise*. Segundo suas teorias para se obter uma administração de recursos humanos de qualidade, seria necessário adaptar os objetivos e necessidades à natureza humana ao invés de mudar a natureza humana para se adequar ao controle e autoridade por parte gerencial.

A Teoria X

A teoria X representa forte controle sobre os recursos humanos dentro da organização, como demonstra os itens a seguir:

- O ser humano, de modo geral, tem uma aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível;
- Devido a essa característica humana de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais;
- O ser humano, de modo geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição, e quer garantia acima de tudo.

A teoria Y

A teoria Y deixa evidente que, através do ambiente organizacional adequado, o desenvolvimento dos recursos humanos é muito mais otimizado e pode ser melhor aproveitado. As características do modelo são:

- O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso;
- O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se autodirigir e a se autocontrolar a serviço dos objetivos com os quais se compromete;
- O compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas à sua consecução;
- O ser humano comum aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidades como a procurá-las;
- A capacidade de usar um grau relativamente alto de imaginação, de engenhosidade e de criatividade na solução de problemas organizacionais é a mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa;
- Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano comum estão sendo parcialmente usadas.

2.1.5 Pensamento Sistêmico

Peter Senge (2006, p.40) em sua obra, *A Quinta Disciplina*, descreve as cinco novas “tecnologias componentes” que estão convergindo em organizações que aprendem. Para ele, as mesmas proporcionam a organização ampliar sua capacidade de realizar suas mais altas aspirações:

- Domínio pessoal: é a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente. Essa disciplina reforça quais são as coisas realmente importantes para nós, levando-nos a viver a serviço de nossas mais altas aspirações.

- Modelos mentais: “modelos mentais” são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam a nossa forma de ver o mundo e de agir. Muitas vezes não estamos conscientes de nossos modelos mentais ou de seus efeitos sobre o nosso comportamento. Para Senge, o trabalho com modelos mentais começa por virar o “espelho par dentro”; aprender a desenterrar nossas imagens internas do mundo, a levá-las para superfície e mantê-las sob rigorosa análise.
- A construção de uma visão compartilhada: Se existe uma idéia sobre liderança que tenha inspirado as organizações durante milhares de anos foi a capacidade de ter uma imagem compartilhada do futuro que buscamos criar. É difícil pensar em alguma organização que tenha se mantido em uma posição de grandeza na ausência de metas, valores e missões profundamente compartilhados na organização.
- Aprendizagem em equipe: A disciplina da aprendizagem em equipe começa pelo diálogo, a capacidade dos membros de deixarem de lado as idéias preconcebidas e participarem de um verdadeiro “pensar em conjunto”. A aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Esse é um ponto crucial: se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não terá.
- Pensamento Sistêmico: É um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos últimos cinquenta anos para esclarecer padrões como um todo e ajudar-nos a ver como modificá-lo efetivamente.

Senge (2006, p. 45) comenta que é vital que as cinco disciplinas se desenvolvam como um conjunto. Por isso, a quinta disciplina é o pensamento sistêmico, aquela que integra as outras, fundido-as em um corpo coerente de teoria e prática. Sem uma orientação sistêmica, não há motivação para analisar as inter-relações entre as disciplinas. Ampliando cada um das outras disciplinas, o pensamento sistêmico nos lembra continuamente que a soma das partes pode exceder o todo.

Porém, para concretizar seu potencial, o pensamento sistêmico também precisa das disciplinas de construção de uma visão compartilhada, modelos mentais, aprendizagem em equipe e domínio pessoal. Construir uma visão compartilhada estimula o compromisso com o longo prazo. Os modelos mentais concentram-se na abertura necessária para revelar as limitações em nossas formas atuais de ver o mundo. A aprendizagem em equipe desenvolve a

habilidade dos grupos de buscarem uma visão do quadro como um todo, que está além das perspectivas individuais. E o domínio pessoal estimula a motivação pessoal de aprender continuamente como nossas ações afetam nosso mundo. Sem o domínio pessoal, as pessoas ficam tão envolvidas na mentalidade reativa (“alguém/alguma coisa está criando meus problemas”) que se sentem profundamente ameaçadas pela perspectiva sistêmica.

2.2 - A importância das equipes

Vivemos uma era onde as mudanças ocorrem de forma abrupta e onde a informação, e a velocidade com que lidamos com ela, serão fundamentais. “No conjunto de transformações, ocorridas, principalmente no final do século XX, as mudanças políticas, tecnológicas, econômicas e sociais contribuíram para subverter os modelos de gestão autocráticos, ensejando formas de gerenciamento e de estruturas organizacionais mais participativas, integradas, grupais, descentralizadas, autônomas, envolventes e flexíveis que propiciaram, além de inovações produtivas, o surgimento dos trabalhadores do conhecimento” (ROCHA-PINTO, 2003, p. 15). Tratando-se de um novo momento, torna-se crucial o desenvolvimento de equipes.

Robbins e Finley (1997, p. 9) afirmam que cada vez mais as pessoas deverão procurar pares, parceiros, líderes para alcançarem resultados diferenciados. As aptidões das equipes serão necessárias para desafios cada vez maiores e sistêmicos. A tendência de priorizarmos nossas necessidades individuais deverá ceder lugar às necessidades e metas das equipes que participamos.

Essa forma de ver o formato de equipes gera grandes mudanças organizacionais e afeta o *status quo* de todos, principalmente os gestores. Manz (1995, p. XXXII) considera que esse processo pode ser bastante enervante para os gerentes, que podem considerá-lo uma ameaça ao seu próprio estado de poder. Além disso, o poder dado aos funcionários requer uma nova perspectiva e estratégias gerenciais e de liderança.

Segundo Fiorelli (2003, p. 145), as mudanças afetam a organização do trabalho e em muitas situações existem defesas dos que se sentem incomodados com essas ameaças reais ou imaginárias.

Hilleshein (1988, p. 27) comenta que o maior desafio que as organizações enfrentam, não é tomar a decisão de implantar equipes para obter melhores resultados e sim, como utilizar as equipes e fazê-las trabalhar em prol da organização. No quadro 1, ele demonstra a evolução do modo de administrar pessoas:

Evolução histórica do modo de administrar pessoas.

Visão Tradicional	. Sistema Mecanicista . Organização formal	. Ser racional . Tarefa = Remuneração	Monetários	Coordenação + Controle = Resultados	Autoritário
Relações Humanas	. Sistema Social = Pessoas, grupos e relações.	. Ser emocional e social dotado de necessidades	Psicossociais	Valores Humanos > Exigências organizacionais	Paternalismo (afetivo)
Motivação Behaviorismo	. Sistema social coordenado visando objetivos e cooperação	. Ser racional emocional e social: resultados = Necessidades	Recompensas mistas	Motivar atuando sobre emoções e necessidades	Motivação Cooperativo
Participação	. Sistema social onde indivíduos compartilham responsabilidades por objetivos. . Sistema aberto	. Ser racional emocional e social > necessidade . Co-responsabilidade pelo trabalho	Recompensas mistas Responsabilidade Compartilhada	Participação utilização máxima potencial individual	Colaborativo participativo

Quadro 1: Fonte: Hilleshein (1988, p. 29)

2.2.1- Utilização de equipes nas organizações

Toda implantação de equipe, necessita de planejamento árduo e grande investimento de tempo de todos os envolvidos. O foco do trabalho e o acompanhamento dos resultados e das pessoas são, entre tantos outros, pontos que devem ser percebidos. Será apresentada a seguir análise do trabalho realizado por Robbins e Finley sobre equipes.

Vantagens

Robbins e Finley (1997, p. 8) mencionam diversos motivos pelos quais, segundo eles, as organizações têm optado pelas equipes, enfatizando as seguintes vantagens: aumento de produtividade, melhora da comunicação, realização de tarefas que grupos não podem fazer, utilização melhor dos recursos, maior criatividade, maior eficiência na resolução de problemas, maior qualidade na tomada de decisão e geram melhores produtos e serviços.

Fiorelli (2003, 145) tem a mesma opinião, e apresenta as vantagens de promover o trabalho em equipe:

- Melhorar tratamento das informações – os integrantes de equipe comparam, com maior facilidade e transparência, suas percepções e pensamentos a respeito das informações, reduzindo interpretações subjetivas;
- Redução de ansiedade nas situações de incerteza – em especial nas situações de mudanças na Organização.
- Maior geração de idéias – Diversas pessoas, tratando de um problema, podem originar soluções melhores ou mais ajustadas ao processo (embora não exista garantia de que uma equipe gere mais idéia do que especialistas que trabalham isoladamente).
- Interpretação mais flexível dos fatos e situações – Equipes prendem-se menos a esquemas rígidos de pensamentos, ainda que alguns de seus componentes adotem esquemas de pensamentos preferenciais para determinadas situações.
- Maior probabilidade de evitar erros de julgamento – Cada indivíduo utiliza esquemas de pensamentos e percepção relacionados à visão de mundo, atenção, memória e experiências pessoais.
- Simplificação da supervisão – Equipes com objetivos e metas bem definidos possuem grande eficácia em obter comportamentos adequados de seus membros. Eles geram comprometimento, cuja força provém do vínculo emocional existente entre os integrantes.
- Simplificação das comunicações interpessoais – Equipes simplificam as comunicações quando envolvem profissionais de diferentes áreas da organização; elas promovem curto-circuito na burocracia, por que prescindem da estrutura formal para funcionar, tornando a agilidade na transmissão das informações uma flagrante

vantagem, especialmente quando utilizam a potencialidade dos meios eletrônicos de envio, recepção e multiplicação de mensagens.

- Fidelidade às decisões tomadas – Os integrantes de uma equipe costumam ser mais fiéis a decisões em colegiado do que às tomadas individualmente.
- Maior aceitação das diferenças individuais – O sentimento de identidade entre os membros da equipe facilita aceitar diferenças individuais, reduzindo ou neutralizando conflitos no trabalho, diminuindo a ansiedade e contribuindo para aumentar a produtividade e a qualidade de vida.
- Melhor aproveitamento das potencialidades individuais – A integração aumenta o conhecimento mútuo, propiciando melhor aproveitamento dos pontos fortes (habilidades) de cada um e a neutralização dos pontos fracos (deficiências).
- Maior chance de sucesso para ações complexas – Transformações organizacionais conduzidas por equipes possuem maior chance de sucesso do que conduzidas por indivíduos isoladamente.

Moscovici (1994, p.5) comenta que a transformação de um grupo em equipe compreende uma transformação muito maior e leva a organização a alavancar seus resultados e garantir o atendimento aos objetivos anteriormente traçados, além de garantir uma comunicação aberta entre todos de forma direta e transparente.

Onde as equipes não deram certo

Analisando as vantagens apresentadas no item anterior, pode-se achar que sua aplicação nas organizações é fundamental. As organizações mudaram sua estrutura hierárquica piramidal para um modelo baseado em equipes e não alcançaram os resultados esperados.

Robbins e Finley (1997, p. 9) realizaram trabalho aprofundado sobre equipes de modo a perceber os erros cometidos dentro das empresas. Eles afirmam: “Elas (as empresas) fizeram tentativas com equipes, e viram as equipes tropeçarem já na saída”. Sim, a empresa economizou dinheiro com a eliminação ou combinação de cargos considerados desnecessários. Mas a comunicação, qualidade e verdadeiros ganhos de produtividade

permanecem fora do alcance. E agora, essas empresas se perguntam: “Será que a idéia de equipes foi apenas outro frenético – embora prolongado – modismo de negócios? Será agora o momento de retornar as rédeas e reconstruir a pirâmide da burocracia?”.

O grande desafio não é voltar atrás, e sim buscar alternativas para aprofundar ainda mais o conhecimento sobre equipes e, assim, conseguir o resultado almejado.

A seguir, no quadro 2, Robbins e Finley (1997, p.11) apresentam alguns problemas, sintomas e soluções que diferenciam equipes que não deram certo, de outras bem-sucedidas:

Quando as equipes não funcionam.

Quando as equipes não funcionam Não há apenas uma razão		
<u>Problema</u>	<u>Sintoma</u>	<u>Solução</u>
Necessidades mal combinadas	Pessoas com agendas ocultas trabalhando com propósitos contraditórios	Faça com que os planos particulares sejam revelados, perguntando às pessoas o que desejam, pessoalmente, da formação de equipes
Metas confusas, objetivos embolados	As pessoas não sabem o que se espera que façam, ou as metas não fazem sentido	Esclareça a razão pela qual a equipe existe; defina seu propósito e resultados esperados
Papéis não-resolvidos	Os membros da equipe não sabem ao certo qual é o seu trabalho	Informe aos membros da equipe o que se espera deles
Tomada de decisões ruim	Equipes podem estar tomando as decisões certas,	Escolha uma abordagem de tomada de decisões

	mas de forma errada	apropriada para cada decisão
Políticas ruins, procedimentos obtusos	A equipe está à mercê de um infernal manual do funcionário	Jogue fora o manual e comece a fazer sentido
Conflitos e personalidades	Os membros da equipe não se entendem	Tome conhecimento das expectativas dos membros da equipe e do que desejam uns dos outros, o que preferem, em que são diferentes, comece a valorizar e usar essas diferenças.
Liderança ruim	A liderança é tímida, incoerente, ou obtusa	O líder deve aprender a servir a equipe e manter sua visão viva ou deixar a liderança para outra pessoa
Visão embaçada	A liderança impingiu uma lista pronta de tarefas à equipe	Arranje uma visão melhor ou vá embora
Cultura anti-equipe	A organização não está realmente comprometida com o ideal das equipes	Crie equipes pelas razões certas ou não as crie de forma alguma; nunca force as pessoas a participar de equipes
Feedback e informações insuficientes	O desempenho não está sendo medido, os membros da equipe estão tateando no escuro	Crie um sistema de livre fluxo de informações úteis para todos os membros de equipe
Sistema de recompensas mal concebido	As pessoas estão sendo remuneradas pelas coisas erradas	Projete remunerações que façam as equipes sentirem-se seguras em fazer seu trabalho; recompense a união em equipe tanto quanto os comportamentos individuais
Falta de confiança de equipe	A equipe não é uma equipe porque os membros são incapazes de se comprometer com ela	Deixe de ser indigno de confiança, ou dissolva ou reforme a equipe
Falta de vontade de mudar	A equipe sabe o que fazer mas não o faz	Descubra qual é o bloqueio; use dinamite ou vaselina para tira-lo da caminho
Ferramentas erradas	A equipe foi enviada para frente de batalha com uma atiradeira	Forneça à equipe as ferramentas certas para as suas tarefas, ou dê-lhes liberdade para serem criativos

Quadro 2: Fonte: Robbins e Finley (1997, p.11).

Demonstrada a importância das equipes e suas inquestionáveis vantagens em um ambiente de mudança, constata-se seu papel no desempenho das organizações. Apresenta-se a seguir a sua eficácia, desde que solucionamos os pontos já identificados por Finley e Robbins.

2.3 - A Eficácia das organizações através das equipes

O presente item aborda aspectos que esclarecem a eficácia da organização através de equipes. Para isso utiliza definições, conceitos de equipes, diferença entre grupos, times e equipes, assim identificando os fundamentos conceituais e metodológicos do desenvolvimento de equipes, conforme um dos objetivos específicos da dissertação.

2.3.1 - Definições e conceitos de equipes

A equipe pode ser definida como um “pequeno número de pessoas com habilidades complementares, comprometidas com um objetivo, metas de desempenho e abordagem em comum pelos quais elas se responsabilizam”. (KATZENBACH, 2001, p. 228).

Manz (1995, p. XXVI) define equipes como: “um grupo que tem uma tarefa distinta com a qual os trabalhadores são capazes de se identificar, por exemplo, atender todas as necessidades dos clientes de fundos mútuos; são formadas por membros que possuem uma variedade de habilidades relacionadas à tarefa de grupo; possuem arbítrio em relação a questões como a forma de execução do trabalho, a elaboração de cronogramas e a atribuição de tarefas e recebe remuneração e *feedback* de seu desempenho como um grupo”.

Moscovici (1994, p.5) questiona quando um grupo pode ser considerado uma equipe: “Pode-se considerar equipe um grupo que compreende seus objetivos e está engajada em alcançá-los, de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira e opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados. Os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Respeito, mente aberta e cooperação são elevados. O grupo investe constantemente em seu próprio crescimento.”

Fiorelli (Apud Vergara, 2003, p. 142) afirma que para que um conjunto de pessoas “se torne uma equipe é preciso que haja um elemento de identidade, elemento de natureza simbólica, que unas as pessoas, estando elas fisicamente próximas, ou não”. Ele considera dois pontos importantes para integrar o funcionamento com o vínculo emocional: senso de responsabilidade e interesse comum.

Tipos de Equipes

A seguir, serão apresentados os conceitos dos tipos de equipes que serão o foco da pesquisa da dissertação.

Equipes de Círculos de Controle da Qualidade

Chaves (2000, p. 38) completa que o CCQ é composto por pequenas equipes, formada por pessoas da função ou áreas afins que desenvolvem voluntariamente atividades que ajudam a melhorar resultados em qualidade intrínseca, custos, atendimento, moral, meio ambiente e segurança. Esta equipe atua continuamente com a participação total de cada membro, em reuniões que ocupam no máximo 4 horas por mês, preferencialmente durante o horário de trabalho. Desta forma, a equipe exercita o gerenciamento, ou seja, o controle da qualidade.

Segundo Chaves (2000, p. 29), a participação das pessoas de funções operacionais no sistema de gestão das organizações japonesas, por meio de Círculos de Controle Qualidade, sucedeu aos trabalhos dos especialistas americanos Joseph M. Duran e W. E. Deming, que apresentaram a filosofia e método da qualidade ao Japão, após a segunda guerra mundial. O Brasil iniciou o CCQ em 1971, sendo pioneiro na sua prática fora do Japão, juntamente com a Coreia e Tailândia.

Falconi (1999, p. 170) completa: “CCQ é um grupo pequeno para conduzir de forma voluntária atividades de controle de qualidade dentro da mesma área de trabalho”.

Os objetivos dos CCQ vão além da mera resolução de problemas de forma pontual. Busca propiciar o crescimento das pessoas, estimulando a máxima utilização do seu potencial. Essa busca é contínua e o crescimento se dá pela evolução das atividades que a equipe se propôs a realizar. O CCQ também busca gerar um ambiente onde exista satisfação no trabalho. Essa satisfação está desde compreensão de cada colaborador da equipe e o respeito como o mesmo enxerga a realidade ao seu redor, como entender os pontos fracos e fortes de cada um, tentando harmonizar a equipe em prol das metas.

Seis Sigma

O programa Seis Sigma teve origem na *Motorola* em 1985. O programa foi elaborado com o severo desafio do “desempenho isento de defeitos”, e tinha como principais objetivos o aprimoramento da confiabilidade do produto final e a redução de sucata. No início dos anos 90, grandes companhias aderiram ao programa, aumentando a visibilidade do programa e de seus resultados, em especial na *General Electric*, devido aos grande resultados obtidos.

Segundo Belém (2004, p. 2) o programa Seis Sigma tem como objetivo aumentar a capacidade analítica das pessoas da empresa para resolver problemas crônicos e metas desafiadoras. Um processo atinge o nível de qualidade Seis Sigma quando gera no máximo 3,4 defeitos por milhão de oportunidades. Este nível de desempenho pode ser utilizado tanto na fabricação de um produto, quanto na realização de um serviço ou numa transação.

Rotondaro (2002, p. 18) ratifica: “Seis sigma é uma filosofia de trabalho para alcançar, maximizar e manter o sucesso comercial, por meio da compreensão das necessidades do cliente (internas e externas). É um conceito que se concentra no cliente e no produto” (2002, p. 18).

Belém (2004, p. 6) comenta que a maior característica de um projeto Seis Sigma é a sua complexidade. Pois o mesmo deve ter foco sobre problemas crônicos e que requerem foco e dedicação dos participantes. Um projeto sempre é coordenado por um *Black Belt*. Um *Black Belt* é um colaborador já capacitado na metodologia e que tem condições de coordenar *Green Belts*, que são, geralmente, profissionais iniciantes na metodologia. Esses projetos tem duração mínima de 6 meses e requerem uma dedicação mínima de 50% do tempo em média, de cada integrante. Abaixo segue quadro 3 com ganhos potenciais do programa seis sigma.

Ganhos potenciais com o programa Seis Sigma.

Organização	Participante
. Ter profissionais com maior capacidade crítica e analítica	. Aumentar a empregabilidade (interna e externa)
. Obter melhorias significativas no processo	. Aumentar a capacidade crítica e analítica
. Reduzir custos	. Aprimorar o capital intelectual e a capacidade de gestão
. Aumentar a competitividade em seu negócio	. Aprimorar o perfil de competências
. Aumentar o lucro	
. Aumentar o capital intelectual da organização	
. Ter profissionais mais motivados	

Quadro 3: Fonte: Belém (2004, p. 4)

Rotondaro (2002, p. 31) comenta que a constituição da equipe Seis Sigma é um elemento fundamental no sucesso do programa, pois ele é desenvolvido essencialmente por pessoas. E completa: “Para ter sucesso diante desses desafios, os Projetos Seis Sigma têm uma base semelhante à dos seres humanos: duas pernas. A primeira é constituída pelos conhecimentos técnicos que a metodologia fornece; a segunda é constituída pelas pessoas que operacionalizam os trabalhos; se as duas pernas não forem fortes nem trabalharem de forma sincronizada, os projetos não andam e nem correm. A forma mais adequada para conseguir o sucesso é por meio de uma equipe, selecionada e preparada para executar o projeto.”

Equipes de Projeto

Dentre as muitas e diferentes definições, a adotada pelo PMI – *Project Management Institute* (Instituto de Administração de Projetos) – diz tudo em poucas palavras: “Um esforço temporário empreendido para criar um produto ou serviço único” (Keeling, 2006, p.3). Isso implica um prazo limitado, uma data estipulada para conclusão e um resultado diferente daquele produzido no curso da rotina operacional.

Keeling (2006, p. 6) comenta as características que se destacam na Gestão de Projetos:

- Simplicidade de propósito – O projeto possui metas e objetivos facilmente entendidos.
- Clareza e propósito e escopo – O projeto pode ser descrito claramente em poucos termos: seus objetivos, escopo, limitações, recursos, administração, qualidade de resultados e assim por diante.
- Controle independente – O projeto pode ser protegido do mercado ou de flutuações que afetam operações rotineiras.
- Facilidade de mediação – O andamento do projeto pode ser medido por meio de sua comparação com metas e padrões definidos de desempenho.
- Flexibilidade de emprego – A administração do projeto pode empregar, ou cooptar especialistas e peritos de alto padrão por períodos limitados, sem prejudicar os arranjos de longo prazo na lotação de cargos.
- Conduz à motivação e moral da equipe – A novidade e o interesse específico do trabalho do projeto são atraentes às pessoas e leva à formação de equipes entusiásticas e automotivadas.

- Sensibilidade ao estilo de administração e liderança – Embora às vezes capazes de autogestão, as equipes de especialistas automotivados reagem criticamente a certos estilos de liderança.
- Útil ao desenvolvimento individual – Trabalhar com uma equipe de projetos eficiente favorece o desenvolvimento acelerado e a capacitação pessoal.
- Favorece a discrição e a segurança – Os projetos podem ser protegidos de ação hostil ou atividade de informação para defesa, pesquisa, desenvolvimento de produto ou segurança de produtos sensíveis ao mercado ou de alto valor.
- Mobilidade – Como entidades independentes, os projetos podem ser executados em locais remotos, países estrangeiros e assim por diante.

Sobre equipes, Keeling (2006, p. 146) comenta que a escolha dos participantes da equipe é ditada por fatores como a natureza do projeto, sua tecnologia, complexidade, as expectativas da profissão ou disciplina, a própria composição da equipe e as condições nas quais ela terá de trabalhar.

Keeling (2006, p. 145) completa afirmando: “As equipes são sensíveis à discórdia e os participantes-chave devem ser compatíveis para que o projeto prospere”. Assim, que tipo de pessoas compõe uma boa equipe de projeto e como devemos abordar a tarefa de selecioná-las e treiná-las? Quatro considerações importantes são as seguintes:

- Sensibilidade. Em primeiro lugar em importância, é preciso lembrar que as equipes de projeto dependem muito mais do controle e liderança do que os participantes de operações contínuas. Elas são mais sensíveis, e refletem mais intensamente, os estilos e atitudes do gerente, coordenador e outros participantes-chave do projeto.
- Capacidade individual. Uma vez que o projeto é um esforço de equipe com recursos limitados, é essencial que cada participante seja plenamente capaz de contribuir para sua área de responsabilidade e esteja igualmente preparado para integrar suas contribuições às dos demais membros da equipe.
- Trabalho de equipe e cooperação. A atuação da equipe exige mais do que mera integração de esforços. É necessário iniciativa e liderança por parte de todos os participantes em uma série de situações, algumas delas periféricas à tarefa principal do

indivíduo, ou seja, uma contribuição na gestão da equipe e uma contribuição ao seu sucesso.

- Compatibilidade, empatia e respeito mútuo. Visto que os participantes da equipe terão diferenças de atitude e experiência, deve haver uma medida de compreensão e respeito mútuos e uma disposição em cooperar.

Equipes de Coordenação e Manutenção da norma ISO 9000

As organizações reagem à sua maneira às pressões para a melhoria da Qualidade. Aquelas que apenas reagem têm em geral um objetivo de curto prazo e, portanto, seus esforços limitam-se ao Controle de Qualidade e à atividade de garantia da Qualidade. Já as organizações que agem, operam com metas de longo prazo, dispõem esforços para melhorar a Qualidade de todos os aspectos da vida de trabalho.

Para Puri (1994, p. 14) um típico sistema de Gestão da Qualidade Total teria de ter, independente de qualquer abordagem e filosofia, pelo menos os seguintes componentes:

- Filosofia da qualidade e responsabilidade da direção.
- Políticas, planos, sistemas, procedimentos e processos da qualidade.
- Ferramentas e metodologia para a Qualidade.

Puri (1994, p.15) completa: “As preocupações com a Qualidade, de curto e longo prazo, são tratadas de forma eficaz com o estabelecimento de um sistema de Gestão da Qualidade Total. Pode-se desenvolver e estabelecer um sistema de GQT de inúmeras maneiras. Um deles, que é o enfoque a seguir, é a ISO 9000.”

A *International Organization for Standardization* (ISO) desenvolveu através de um dos seus comitês técnicos uma série de normas para Sistemas da Qualidade que ficou conhecida como a ISO Série 9000. Essa série fornece orientações para o desenvolvimento e a implantação de um sistema de GQT.

Para Puri um dos maiores desafios da implantação do GQT e da norma ISO 9000 é o enfoque nas equipes: “Um dos maiores componentes em qualquer programa de GQT é o envolvimento e o fortalecimento dos funcionários. A Qualidade não advém de esforços isolados e desconexos; ela é o resultado de um esforço coletivo de todos os funcionários, em todos os níveis da organização. A liderança também desempenha um papel fundamental no funcionamento eficaz das equipes.” (Puri, 1994, p. 28).

Sobre formação de equipes Maranhão (1993, 65) comenta que para o sucesso e manutenção de um Sistema de Qualidade, como a ISO, requer um grupo de coordenação e um grupo de trabalho. No grupo de coordenação devem participar pessoas-chave da empresa. Nos grupos de trabalho devem existir pessoas vinculadas às grandes atividades (compras, vendas, produção, etc.), que, em última análise, vão determinar os procedimentos.

Maranhão, completa: “Não é trivial formar um grupo e esperar que ele funcione bem. Muitos colaboradores nunca tiveram a oportunidade de realizar trabalhos em grupo e não sabem como se comportar ou conduzir reuniões. O resultado pode ser frustrante. Mesmo que estejam bem constituídos e organizados, os grupos devem receber do coordenador do projeto as tarefas de forma bem organizada. Uma das possíveis formas de fazê-lo é preparar um plano de ação para cada grupo, contendo as suas tarefas de forma objetiva e simples. Tais planos de ação devem fornecer todas as informações técnicas para suportar os trabalhos dos grupos.” (Maranhão, 1993, p. 78).

É claro que medir o desempenho das equipes aqui descritas não é tarefa fácil e nem o objetivo desta pesquisa. O objetivo é entender o seu funcionamento e como pode alavancar o resultado dos mesmos através dos seus integrantes.

2.4 - Construção de uma equipe de sucesso

Este item refere-se como construir equipes de sucesso, esclarecendo desde que o que é uma equipe de sucesso à sua formação.

Para Manz (1995, p. XXXVII) a grande oportunidade para alavancar equipes está na mudança da filosofia gerencial. Considera que o fortalecimento, principalmente, das camadas operacionais é um processo bastante difícil e que requer novos modelos de liderança e tomada de decisão. Algumas resistências notórias são percebidas por parte de todos os envolvidos: ênfase na individualidade, desconfiança das equipes em si e na gerência envolvida e falta de empatia da liderança que conduz a mudança. Superadas essas barreiras, evidencia-se que equipes trazem resultados para as organizações, mas não se consegue garantir que o resultado perdure ou se multiplique em outras situações e variáveis. “Frequentemente, os resultados são positivos. É difícil prever se os resultados serão: um aumento da produção, a melhoria da qualidade, a redução do absenteísmo, a diminuição da rotatividade, a diminuição de acidentes, o aumento da satisfação com o trabalho dos outros, mas a introdução de grupos de trabalho autônomos geralmente está associada a melhorias. É difícil compreender por que um determinado resultado, como um aumento de produtividade, ocorre em um estudo e não em outro”.

Então, o que se deve fazer para garantir que equipes normais se tornem equipes de sucesso? Segundo Hilleshein (1988, p.51) devemos considerar alguns pressupostos que condicionam o desenvolvimento de equipes:

- Todos são capazes de resolver problemas;
- As pessoas individuais são capazes de se autodeterminarem;
- As diferenças individuais devem aparecer e serem respeitadas;
- O comportamento baseado no estrelismo é contraproducente;
- A responsabilidade é compartilhada;
- A produtividade de uma equipe de trabalho é uma função da competência interpessoal de seus membros.

2.4.1 - Formação das equipes

A tarefa de formar uma equipe de sucesso é um grande desafio. Segundo Robbins e Finley (1997, p. 22) as pessoas têm a necessidade de manter sua individualidade e o seu espaço para se sentirem seguras.

Moscovici (1994, p. 6) completa: “A trajetória do grupo pode ser entendida como uma contínua sucessão de conflitos, pois nenhum grupo está livre deles. As mudanças no grupo, seu crescimento e desenvolvimento resultam do modo como os conflitos são enfrentados e resolvidos. Cada resolução, seja satisfatória ou insatisfatória, caracteriza nova etapa na história do grupo”. Ele completa que esses conflitos possuem funções positivas e que grupos que possuem um clima permanentemente agradável, se estagnam.

2.4.2 A seleção dos membros da equipe

Um dos segredos do sucesso na escolha de pessoas para compor um Time é balanceamento entre os membros que já possuem as habilidades necessárias e os que necessitam desenvolvê-las. Rocha-Pinto (2003, p.61) comenta a importância da composição das equipes: “O processo de capacitação e seleção de talentos defini-se como um conjunto de atividades às diversas funções de uma organização”. Essas atividades devem estar alinhadas às políticas e diretrizes emanadas do nível estratégico, as quais, por sua vez estão subordinadas às “leis do mercado”, aos cenários projetados e à legislação trabalhista.

Fiorelli (2003, p. 203) chama a atenção para o cuidado que as organizações não tenham somente estrelas em suas equipes. Caso não se consiga que todos tenham interesses comuns e em torno dos objetivos da organização, poderá levar o trabalho a ruína. Ele comenta a necessidade de administrar a “porta de entrada” para, na continuidade dentro da organização, assegurar o desenvolvimento contínuo dos profissionais. Ele criou um modelo de processo de seleção representada no fluxo a seguir (figura 1).

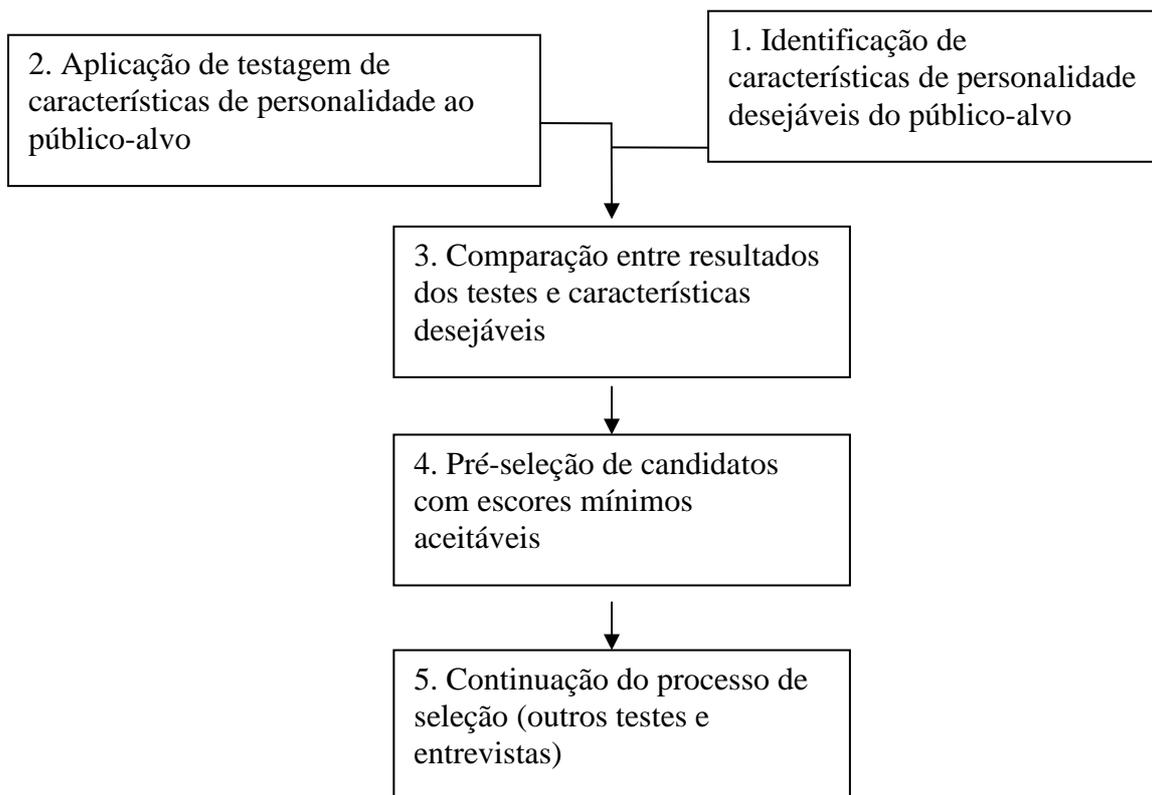


Figura 1: Uso de teste de características de personalidade em processo de seleção

Fonte: Fiorelli (2003, p. 206)

Esse processo técnico para recrutar e selecionar os melhores ou mais indicados de nada adiantará se a organização não criar e garantir meios para que os colaboradores continuem motivados a trabalhar em prol dos objetivos da empresa. Rocha-Pinto (2003) comenta que os sistemas de manutenção de talentos, em geral, estão ultrapassados e que o grande desafio está em transformar a visão usual da remuneração como fator de custo em visão como fator de aperfeiçoamento da organização, ou seja, impulsionador de processos de melhoria e aumento de produtividade. Ele completa, afirmando que, além do reconhecimento financeiro, há de existir o orgulho do funcionário por fazer parte de uma equipe e de ter realizado um trabalho de relevância para a organização.

2.5 - Relevância da liderança nas equipes

No contexto das organizações que aprendem, o líder deve tornar-se o facilitador dos processos, dando abertura a experimentos, encorajando para aceitar riscos, responsabilmente,

e tendo disposição para aceitar fracassos e aprender com os membros da equipe. O líder estimula o grupo a identificar os fatos, questionar, analisar e entender o contexto.

Manz comenta: “De modo geral, a liderança apropriada é o ingrediente principal para o sucesso das equipes. A natureza dessa liderança precisa mudar afastando-se das abordagens tradicionais *top-down*. Mesmo a liderança visionária inspiracional, que pode estimular a dependência do líder, não é uma boa opção. Liderar equipes exige uma abordagem centrada em ajudar as equipes a se autoliderarem. No final, é preciso que a liderança se espalhe por toda a organização, especialmente entre os membros das equipes.” (MANZ, 1995, p.195).

Para Robbins e Finley (1997, p. 84) existem vários pressupostos incertos sobre a liderança de equipe:

- As equipes necessitam de um único indivíduo para liderá-las;
- A liderança forte assegura o sucesso;
- Não é importante como um líder é selecionado;
- O sucesso da equipe é o que interessa;
- A estrutura da equipe é uma consideração secundária;
- Um bom líder e uma boa equipe podem resolver qualquer tarefa.

Finley e Robbins (1997, p. 81) completam que a melhor forma de se entender liderança é ver o que acontece quando ela não existe. As coisas não acontecem. O pessoal fica transtornado, desiludido e hostil ao seu próprio empreendimento. Há um desespero genuíno na equipe, pois não há um ponto de congregação, ninguém com quem desabafar, ninguém para interceder quando as coisas saem do controle e ninguém que consiga pôr o pessoal de volta nos trilhos.

2.5.1 A necessidade de um Facilitador como integrante da equipe

O Facilitador conforme destaca Quick (2004, p. 24) terá como função tornar mais fácil para o grupo realizar o trabalho. Ele completa: “Como Facilitador, você não renuncia ao controle, como temem alguns gerentes. Você está ali participando das ações. Pode intervir

quando o grupo apresentar desvios ou se exceder em algum tipo de autoridade ou mandato que atribuiu”.

Chaves (2000, p. 123) também utiliza o termo Facilitador como sendo ele o responsável por conduzir o grupo, principalmente nas fases iniciais. Essa pessoa deve estar sintonizada com o todo de forma a contribuir com os objetivos da empresa.

Manz (1995, p.11) completa: “A função do Facilitador não é trabalhar com o indivíduo, mas com o grupo”. O Facilitador tem interesse velado e genuíno em fazer o grupo funcionar, de modo que a equipe possa trabalhar com recursos adequados, comunicação eficaz e foco nos objetivos pré-determinados.

O Facilitador precisa ser um especialista no propósito ou meta que o grupo está enfrentando. Um Facilitador geralmente vem de fora no início. Ele deverá possuir habilidades que influenciem e estimule positivamente a equipe de modo a alavancar à tomada de decisão do grupo. No decorrer do tempo, os próprios membros poderão assumir o papel de Facilitador, onde os mesmo desenvolverão aptidões para servir a tal papel.

2.5.2 Reuniões eficazes

Fuerth (2004, p. 9) comenta que o sentimento quase generalizado de todos que compõe as organizações é de que as reuniões se tornaram um fardo para todos os envolvidos, onde o desperdício de tempo e resultados não obtidos se tornaram rotinas. Fuerth completa: “certo é, que a falta de sintonia entre o emissor e o receptor, participantes de uma reunião, pode levar a diferentes resultados indesejáveis”.

Quick (2004, p. 91) considera uma reunião eficaz quando a mesma começa no horário marcado, tem um claro enunciado do problema e objetivo, quando o assunto a ser tratado já é de conhecimento prévio dos participantes e que exista um líder nomeado e que esteja pronto para compartilhar esse poder à medida que surge a necessidade. E ainda: as decisões são tomadas por consenso, opiniões são aceitas incondicionalmente, conflitos entre membros são vistas como situações positivas.

Bader (2000, p. 56) criou um modelo de pesquisa como forma de buscar o aperfeiçoamento e maior produtividade das reuniões de equipe. Segundo ele, as reuniões produtivas são tão importantes para o sucesso e muitas equipes enfrentam dificuldade para realizá-las adequadamente. Nessa pesquisa, variáveis como: comunicação prévia do assunto da reunião, se a mesma tem objetivo e se começa no horário determinado, sem atrasos são questionados e pode-se ter um diagnóstico da equipe e da forma que a mesma está conduzindo os assuntos e as pendências em equipe.

2.5.3 Metas e compromissos compartilhados

As pessoas precisam de metas, segundo Quick (2004, p. 39) não podemos presumir que os integrantes de determinada equipe saibam o que esperamos delas, eles precisam ser informados sobre objetivos, prazos, etc., da forma mais específica possível.

Quick (2004, p.40) completa: “para obter o compromisso de seu pessoal com os objetivos que deseja alcançar, você deve compreender o que eles querem extrair de seu trabalho e de sua ligação com você. Precisa compreender o que motiva as pessoas na empresa a realizarem um bom trabalho. E a primeira realidade é que você não os motiva e não pode fazê-lo. Todos motivamos a nós próprios e a ninguém mais”.

Chaves (2000, p. 77) analisou pesquisas sobre o desempenho de equipes e percebeu que as mesmas podem ter desempenho superior se forem exigidas um pouco mais que o normal. Se as metas são fracas, as pessoas se entendiam, se são fortes, a equipe fica desestimulada. Logo, cabe ao líder da equipe buscar metas alinhadas com o estágio atual de maturidade da equipe.

Metas mal posicionadas e objetivos confusos deixam as pessoas meio perdidas. Robbins e Finley (1997, p. 31) expõem alguns comentários que já ouviram colegas dizerem: “Minha chefe determina expectativas / metas / objetivos / alvos completamente fora da realidade”. Na verdade explicam que estão dizendo uma das três coisas:

- Que não acreditam em resultados. A chefe é famosa pelo seu plano quinquenal. Mas ninguém presta muita atenção a ela há, digamos uns cinco anos.

- Que não acreditam que os resultados sejam atingíveis. Talvez a chefe esteja soprando uma cortina de fumaça novamente, tirando números da cartola. Pior, talvez, ela tenha lido um artigo sobre “metas elásticas” e esteja nos esticando para atingir as metas.
- Que não conseguem entender o que a chefe realmente deseja como resultado. Equipes fracassam quando sua razão de ser, não é clara.

Completam dizendo que a meta adequada tira proveito da predisposição natural das pessoas de trabalharem juntas em equipes.

2.5.4 Criatividade estimulada

Para que as pessoas mantenham um nível de motivação adequado, é preciso entender o significado de participação. Participação significa: “que as pessoas afetadas ou envolvidas em uma decisão têm voz ativa nesse processo. As decisões que adotam podem abranger soluções de problemas, fixação de período de trabalho, treinamento ou qualquer tipo de questões relacionadas com a eficácia de sua operação. As pessoas participam no estabelecimento de metas e na avaliação de desempenho uma das outras. Podem até decidir de que forma as recompensas são distribuídas. Qualquer que seja a decisão, a realidade subjacente é de que os funcionários compartilham liderança com seus chefes.” (QUICK, 2004, p. 29).

Manz (1995, p. XXII) ratifica esse pensamento: “As equipes evoluíram em um estilo singularmente norte-americano de gerência participativa, mas podem ser aplicadas com sucesso no mundo inteiro. As equipes não precisam de chefes, pelo menos do tipo antigo de chefe. Desenvolvem a capacidade de autogerência e autoliderança. Estimulam internamente a iniciativa, a noção de responsabilidade, a criatividade e a capacidade de resolução de problemas. Quando vivem segundo esses ideais, as equipes são singularmente autoconfiantes. Não precisam de um chefe.”.

Hilleshein (1988, p. 50) completa descrevendo que uma equipe que tem os atributos descritos acima possui características diferenciadas: seus membros são peritos no desempenho de diferentes papéis, apresentam elevado grau de lealdade, havendo no interior grande confiança interpessoal, abertura para críticas e troca de feedback. Consequentemente, o grau de colaboração é bastante alto.

As organizações bem-sucedidas serão, cada vez mais, aquelas que melhor conseguirem aplicar energia criativa dos indivíduos a um constante aperfeiçoamento. No entanto, o aperfeiçoamento constante é um valor que não pode ser imposto às pessoas.

2.5.5 Avaliação das Equipes

As equipes bem-sucedidas são empenhadas em obter resultados. Procuram freqüentemente feedback sobre o próprio desempenho e reagem às constatações. O acompanhamento do avanço de uma equipe na direção de um ou mais objetivos da empresa relativos à qualidade dos produtos e serviços é a razão primordial da avaliação de desempenho. Os outros benefícios incluem a eficácia da equipe, o desenvolvimento da motivação e a recompensa ao desempenho. (BADER, 2000, p. 17).

Bader (2000, p. 61) sugere alguns modelos para avaliar o resultado do trabalho em equipe. Abaixo segue um deles, focado para projetos, onde cada membro da equipe avalia os outros integrantes:

Escala (marcar apenas um dos fatores):

1. Raramente ou nunca
2. Ocasionalmente
3. Às vezes
4. Freqüentemente
5. Quase sempre
6. NA

1. O colega se mantém concentrado na finalidade e nos objetivos no projeto.
2. O colega envolve outras pessoas no processo de coleta de dados.
3. O colega delega tarefas, quando possível, e solicita ajuda dos outros, quando necessário.
4. O colega se interessa pelas necessidades e dúvidas das outras pessoas.
5. O colega se mantém aberto às suas sugestões.
6. O colega se compromete a realizar tarefas
7. O colega informa os avanços ou os atrasos do projeto.

8. O colega mantém uma atitude positiva.
9. O colega consulta especialista.
10. Descreva, por gentileza, o que você considera uma contribuição fundamental desse colega para a equipe (dissertativa).

Quick (2004, p. 105) também apresenta formulário (quadro 4 abaixo é parte do modelo) de avaliação para feedback de companheiro com explicações para as diferentes pontuações:

Avaliação de feedback de um companheiro.

Avaliação de feedback de um companheiro									
Em cada categoria, circule a número que você acredita melhor representar o comportamento usual de <i>(nome do membro da equipe)</i>									
Inicia idéias									
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Frequentemente tomem a iniciativa e oferecem idéias e soluções.			Inicia apenas moderadamente, porém apóia a iniciação por outros.				Tende a deixar que outros maior parte da frequentemente retém apoio.		
Facilita a introdução de novas idéias									
Encoraja ativamente outros membros a contribuírem, sem falhas. se preocupar com concordância.			Concede apoio para idéias com as quais concorda.				Muitas vezes resiste à novas idéias; procura		
É orientado para as metas do grupo									
Frequentemente ajuda a identificar e esclarecer metas para o grupo			Algumas vezes ajuda o grupo a definir suas metas; algumas vezes as confunde				Tende a atribuir prioridade às próprias metas em		

detrimento das	com questões paralelas	metas do
grupo		

Quadro 4: Fonte: Quick (2004, p. 105)

Robbins e Finley (1997, p. 42) comentam que membros de uma equipe devem atentar para três condições:

- Todos os membros devem conhecer a tarefa a ser completada...
- Sem que aqueles papéis e responsabilidades se transformem em camisa de força interrompendo a circulação sanguínea no cérebro...
- Enquanto se certificam de que todo trabalho necessário, inclusive o trabalho da “faxina”, está sendo realizado.

Completam afirmando que as pessoas quando possuem papéis claros, se sentem mais à vontade para realizar suas atividades e garantir os resultados. Mas ressaltam que as equipes em si não podem tirar a privacidade de cada um. A personalidade de cada integrante, seus gostos e hábitos devem ser levados em conta, sempre.

2.5.6 Premiações e reconhecimento às equipes

Rocha-Pinto (2003, p. 69) considera que os atuais sistemas de reconhecimento estão em extinção. Dessa forma, o grande desafio está em mudar a visão atual de custo para uma visão de aperfeiçoamento da organização, como impulsionador de melhoria e produtividade.

Ela completa: “A eficácia do reconhecimento reside em despertar no funcionário o orgulho por ter sido escolhido e por receber a atenção dos seus companheiros de trabalho, reforçando, dessa forma, o alcance dos objetivos da empresa”. (ROCHA-PINTO, p. 69).

Quick (2004, p. 109) afirma que sempre que os membros da equipe realizam tarefas, ações, etc., conforme solicitadas, devem ser recompensadas. E enumera como realizar esse reconhecimento:

1. Recompense logo após a execução – Não espere. Quando as pessoas tiverem realizado um bom trabalho e estiverem se sentindo satisfeitas em relação ao que

fizeram, reforçar o seu êxito com uma recompensa valorizada exerce grande impacto sobre ações futuras.

2. Seja específico em relação ao que está recompensando – Faça-os saber por quais realizações você os está recompensando. Cumprimentos gerais, tais como “Grande Trabalho!” não transmitem informação útil. Afinal de contas, o que o fez grande?

3. Seja coerente. Quando você obtém os resultados que solicitou, reconheça o sucesso da equipe. Nunca suponha que seus integrantes sabem o quanto é elevada sua apreciação.

Robbins e Finley (1997, p. 144) questionam o fator dinheiro na motivação das pessoas. Para os autores o dinheiro é apenas uma das formas de reconhecimento e um elo muito frágil quando as condições de trabalho não são saudáveis e o trabalho em si não é interessante. Para os trabalhadores especializados, deve haver desafios, reconhecimento pelo bom trabalho realizado e qualidade de vida.

2.5.7 Saúde da equipe a longo prazo

Como é que uma equipe sobrevive ao sucesso? A melhoria contínua dos seus próprios processos é um desafio ainda maior. É importante que a equipe continue mantendo o entendimento do trabalho e os objetivos da organização. Robbins e Finley (1997, p. 234) comentam que as equipes devem manter uma clareza contínua sobre:

- Metas / objetivos de alta prioridade associados às tarefas de curto prazo.
- Responsabilidades (quem é responsável por que e quando).
- Barreiras e estratégias para contorná-las.
- Quaisquer questões interpessoais que necessitem de atenção.
- Quaisquer modificações necessárias na estratégia da liderança.
- Sugestões para melhorar as comunicações inter/intra-equipes.

Complementando os itens acima é importante que para a sobrevivência da equipe devam existir auxiliares para garantir o resultado do trabalho:

- Patrocinadores da equipe – Garante os recursos; anjos da guarda da equipe.

- Defensores da equipe – Pessoas no alto da hierarquia que apoiam as atividades da equipe.
- Facilitadores – Pessoas de fora que acompanham os trabalhos com uma visão externa e imparcial.
- Líderes de equipe – Devem garantir o bom andamento das equipes e resolver os problemas do dia-a-dia dando a visão de futuro.

Neste capítulo pode ser visto todo o conteúdo que sustenta essa pesquisa, considerando os pontos relevantes, tanto positivos, quanto negativo relacionados à equipes e o que pode ser visto pensando na sua implantação com sucesso. No próximo capítulo será apresentada a metodologia da pesquisa que foi realizada.

3. METODOLOGIA

Lima (2004, p. 38) define Pesquisa bibliográfica como: “a atividade de localização e consulta de fontes diversas de informação escrita orientada pelo objetivo explícito de coletar materiais mais genéricos ou mais específicos a respeito de um tema”.

Para Marconi (2002, p. 71) a bibliografia pertinente “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizam suficientemente”.

Para Fachin (2006, p.119) a pesquisa bibliográfica é, por excelência, uma fonte inesgotável de informações, pois auxilia na atividade intelectual e contribui para o conhecimento cultural em todas as formas do saber.

No contexto de pesquisa acadêmica, os textos teóricos assumem uma importância relevante, tanto como apoio para o pesquisador formular e justificar os problemas e as hipóteses que irá explorar, como para a definição de um método de análise da questão tratada.

Também foi realizado estudo de campo. Para Fachin (2006, p.143) a pesquisa social detém-se na observação do contexto no qual é detectado um fato social (problema), que a

princípio passa a ser examinado e, posteriormente, encaminhado para explicações, por meio de métodos e das técnicas específicas.

Para Lima (2004, p. 51) a pesquisa de campo pressupõe a apreensão dos fatos/variáveis investigados, exatamente, onde, quando e como ocorreu. Nessas circunstâncias, o pesquisador deve definir o que e como irá aprender, considerando as especificidades do que está investigando. Para isso, deve estar ciente de que, tanto utilizando-se de recursos metodológicos quantitativos quanto de recursos qualitativos, deve coletar os materiais de forma sistematizada, registrá-los, selecioná-los e organizá-los sem qualquer tipo de manipulação, sem experimentação.

Em relação a pesquisa, toda a pesquisa teve como foco Empresa Siderúrgica de grande porte situada no estado do Rio de Janeiro e teve como população a ser pesquisada integrantes de equipes a seguir: ISO 9000, Círculos de Controle de Qualidade, Seis Sigma, Rotina e Projetos. Para responder a pesquisa somente seria necessário, no momento da pesquisa, ser parte integrante de uma destas equipes.

A pesquisa através de questionário foi realizada no primeiro semestre de 2006 e foi enviada via email a aproximadamente 100 colaboradores da empresa em questão. Destes aproximadamente 60 responderam, também via e-mail. O questionário foi tabulado e os respondentes por tipo de equipe foram agrupados. Esse agrupamento tem como objetivo comparar os resultados dentro da própria equipe e com as outras equipes em pesquisa.

Foi realizada também entrevista com líderes dos grupos para obter mais dados sobre a dinâmica de funcionamento das mesmas. As entrevistas foram realizadas no próprio local de trabalho e as mesmas foram feitas através de formulário com perguntas dirigidas e iguais para todos os líderes.

Espera-se que em conjunto com a pesquisa bibliográfica, as respostas do questionário e as entrevistas com os líderes possam demonstrar a dinâmica de funcionamento das equipes e atender aos objetivos dessa dissertação.

3. 1 Coleta de dados por Questionário

Marconi (2002, p.98) conceitua: “Questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo”.

Lima (2004, p. 52) ratifica: “Questionário corresponde a uma técnica de coleta de dados utilizada em pesquisas de campo de caráter quantitativo. É o resultado da formulação e da aplicação de uma série ordenada de questões”.

Como todo instrumento de coleta de dados, os questionários têm méritos e limitações. Sendo assim, o pesquisador deve ponderar os prós e contras antes de planejar as estratégias metodológicas que irá utilizar no processo de coleta de dados, considerando o escopo do trabalho e a empresa onde seriam coletados os dados se optou pela aplicação de questionário. Abaixo segue Quadro 5 com os prós e contras da aplicação de questionários.

Prós e contras na aplicação de questionários.

PRÓS	CONTRAS
. A possibilidade de contar com dados atualizados sobre o tema/problema investigado;	. Baixo índice do retorno do material devidamente preenchido;
. Dispor de um volume expressivo de dados em um período de tempo relativamente curto;	. Recebimento tardio (após a redação final da pesquisa) do material preenchido;
. A possibilidade de alcançar um espaço geográfico enorme e um vasto número de pessoas, simultaneamente;	. Número significativo de respostas incompletas ou respondidas de forma errada, ou ainda questões abertas que exigem mais tempo do respondente, competência técnica e conceitual, raciocínio lógico e competência redacional;
. Não depender da existência de uma equipe de pessoas adequadamente treinada para aplicar o questionário;	. Considerando a ausência do pesquisador no momento do preenchimento do questionário; torna-se impossível esclarecer eventuais dúvidas quanto à formulação de algumas questões, prejudicando o resultado esperado;
. Dependendo da estrutura das questões formuladas, a aplicação de questionários pode resultar em materiais qualitativos e em dados quantitativos;	. Seu universo de respondentes é reduzido, pois pressupõe a existência de um nível de escolaridade compatível com o teor do questionário proposto. Estima-se que, quanto mais elevado o nível de formação do respondente, mais expressiva será sua colaboração.
. Estimular a cooperação do respondente na medida em que respeita o anonimato daquele que responde o instrumento;	. Relativo comprometimento da fidelidade das respostas registradas pelo contato. Inicialmente, em razão de níveis variáveis de indução que a formulação das questões sugere. Posteriormente, diante da pouca possibilidade de o pesquisador ter condições de controlar e verificar a veracidade das respostas registradas e das circunstâncias em que foram escritas.
. Resultar em um material mais aprofundado, levando em conta o tempo que o contato dispõe para responder e a liberdade que o instrumento oferece;	
. Minimizar distorções das respostas registradas à medida que o pesquisador estará ausente e não exercerá influências diretas sobre o respondente;	
. Seu custo operacional é relativamente baixo, pois restringe-se a despesas relativas às cópias do instrumento, ao envio e à respectiva devolução.	

Quadro 5: Fonte: Lima (2004, p. 56).

Com base na ponderação entre as vantagens e desvantagens do questionário o mesmo foi escolhido como uma das formas para obter informações dos respondentes.

Objetivo da aplicação do questionário

Coletar dados referentes à fatores relacionados ao Trabalho em Equipe através de questionário. Para garantir que os participantes das equipes fizessem parte dos tipos de equipe da pesquisa, no início do questionário, existe a classificação do tipo de equipe que o respondente escolha a que faz parte, como pode ser visto no figura 2 abaixo.

Classificação do tipo de equipe no questionário.

<p>Qual o tipo de equipe que você faz parte? É claro, que no decorrer das atividades dentro da Organização em que trabalhamos, participamos de várias equipes em momentos diferentes, e ao mesmo tempo. Ao responder essa pergunta, considerando as opções abaixo, escolha apenas UM tipo de equipe que você faz parte atualmente. Com base nessa escolha, é que você deverá responder o restante das perguntas do questionário.</p> <p>() Equipe de Projeto. Ex: Projetos para ampliação de fábricas, modificações de processos.</p> <p>() Equipe com focos em melhorias pontuais. Ex: Grupo de Solução de Problema (GSP) ou Circulo de Controle Qualidade (CCQ)</p> <p>() Equipe da sua área, onde você atua no dia-a-dia. Ex: Produção, Administração, Suprimentos, Logística.</p> <p>() Equipe com foco em melhorias de alta complexidade. Ex: Projeto Seis Sigma.</p> <p>() Equipe para gestão e controle de determinado processo. Ex: ISO 9000</p>
--

Figura 2

Com isso, foi possível classificar cada questionário por tipo de equipe: de projeto, CCQ, Rotina, Seis Sigma e ISO 9000. A partir dessa classificação foi possível tabular as respostas de forma separada, garantindo um agrupamento correto dos dados.

O Questionário possui 17 perguntas de múltipla escolha que permite que o respondente identifique a resposta que melhor se aplique a sua realidade. Foi criada uma escala de classificação do questionário, conforme figuras 3 e 4 abaixo:

Escala de respostas.

Escala de respostas 1. Raramente ou nunca 2. Ocasionalmente 3. Às vezes 4. Frequentemente 5. Quase sempre

Figura 3.

Exemplo de pergunta

1. A equipe afirma claramente seu compromisso e objetivos a todos os envolvidos.				
1	2	3	4	5

Figura 4.

Aplicação da pesquisa

O critério para envio da pesquisa, era que os potenciais respondentes fizessem parte de um dos tipos das equipes da pesquisa: Seis Sigma, Rotina, CCQ, ISO 9000 e Projetos. Abaixo, segue figura 5, com modelo de questionário utilizado na pesquisa.

Modelo de Questionário aplicado

	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA EM NEGÓCIOS					
<p>Este questionário faz parte de uma pesquisa que visa contribuir para a formação do conhecimento a respeito de como as equipes trabalham e como os integrantes das mesmas percebem o seu desenvolvimento. Desde já agradeço por sua contribuição e disposição em reservar alguns minutos do seu precioso tempo nesta atividade.</p>						
<p>Qual o tipo de equipe que você faz parte? É claro, que no decorrer das atividades dentro da Organização em que trabalhamos, participamos de várias equipes em momentos diferentes, e ao mesmo tempo. Ao responder essa pergunta, considerando as opções abaixo, escolha apenas UM tipo de equipe que você faz parte atualmente. Com base nessa escolha, é que você deverá responder o restante das perguntas do questionário.</p>						
<p>() Equipe de Projeto. Ex: Projetos para ampliação de fábricas, modificações de processos. () Equipe com focos em melhorias pontuais. Ex: Grupo de Solução de Problema (GSP) ou Círculo de Controle Qualidade (CCQ) () Equipe da sua área, onde você atua no dia-a-dia. Ex: Produção, Administração, Suprimentos, Logística. () Equipe com foco em melhorias de alta complexidade. Ex: Projeto Seis Sigma. () Equipe para gestão e controle de determinado processo. Ex: ISO 9000</p>						
<p>Escala de respostas 1. Raramente ou nunca 2. Ocasionalmente 3. Às vezes 4. Frequentemente 5. Quase sempre</p>						
1. A equipe afirma claramente seu compromisso e objetivos a todos os envolvidos. <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
2. A equipe trabalha criativamente, utilizando novas idéias e métodos. <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
3. A equipe concentra-se em resultados e objetivos, não deixando de lado a qualidade exigida. <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
4. A equipe atende aos prazos de acordo com o planejado. <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
5. A equipe esclarece funções e responsabilidades de todos os integrantes da equipe. <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
6. A equipe está bem organizada e os recursos disponibilizados atendem as necessidades da equipe. <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
7. A equipe conhece o modelo de trabalho da equipe (formação, liderança, condução dos trabalhos, etc.) e esse modelo têm o apoio de todos. <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
8. A equipe utiliza bem as potencialidades individuais e os talentos de todos os integrantes. <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
9. A equipe apóia-se na experiência e nas habilidades dos membros da equipe. <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
10. A equipe apóia a liderança e todos os seus membros. <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
11. A liderança é partilhada entre os membros e apoiada por toda a equipe. <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
12. A equipe desenvolve um clima de cooperação <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
13. A equipe resolve as discordâncias, abordando as discordâncias de maneira aberta e construtiva. <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
14. A equipe comunica-se abertamente de forma freqüente, honesta e direta. <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
15. A equipe toma decisões objetivas, resolvendo seus próprios problemas de maneira eficiente. <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
16. A equipe toma suas decisões através do consenso, ouvindo sempre todos os envolvidos. <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
17. A equipe avalia sua própria eficiência, sua dinâmica e seus métodos. <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		

Figura 5

Foi utilizado o modelo com perguntas de múltipla escolha com perguntas de estimação ou de avaliação. Esse modelo permite uma tabulação mais eficiente e dados precisos de caráter quantitativo. (LIMA, 2004, p. 61).

3. 2 Coleta de dados por Entrevista

Lima (2002, p. 62) define a entrevista como um encontro entre duas ou mais pessoas a fim de que uma ou mais delas obtenha dados, informações, opiniões, impressões, interpretações, posicionamentos, depoimentos, avaliações a respeito de um determinado assunto, mediante um conversação de natureza acadêmica e/ou profissional.

Marconi (2002, p. 92) considera a entrevista como o instrumento por excelência da investigação social. Trata-se, pois, de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária.

As entrevistas podem ser padronizadas ou estruturadas, onde o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. Ela se realiza de acordo com um formulário elaborado e é efetuado de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano (MARCONI, 2002, p. 93).

As entrevistas também podem ser não-estruturadas ou despadronizadas e visam explorar amplamente uma questão sem necessariamente impor limite e direção à comunicação estabelecida entre o pesquisador e o contato (LIMA, p.95).

Marconi (2002, p. 95) comenta as diversas vantagens e limitações da a entrevista como técnica de coleta de dados.

Vantagens:

- . Pode ser utilizada com todos os segmentos das populações: analfabetos ou alfabetizados.
- . Fornece uma amostragem muito melhor da população geral: o entrevistado não precisa saber ler e escrever.
- . Há maior flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente; especificar algum significado, como garantia de estar sendo compreendido.
- . Oferece maior oportunidade para avaliar atitudes, condutas, podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e como diz: registro de reações, gestos, etc.

- . Dá oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos.
- . Há a possibilidade de conseguir informações mais precisas, podendo ser comprovadas, de imediato, as discordâncias.
- . Permite que os dados sejam quantificados e submetidos a tratamento estatístico.

Limitações:

A entrevista apresenta algumas limitações ou desvantagens, que podem ser superadas ou minimizadas se o pesquisador for uma pessoa com bastante experiência ou tiver muito bom-senso. As limitações são:

- . A dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes.
- . A incompreensão, por parte do informante, do significado das perguntas da pesquisa, que pode levar a uma falsa interpretação.
- . Possibilidade de o entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente, pelo questionador, pelo seu aspecto físico, suas atitudes, idéias, opiniões, etc.
- . Disposição do entrevistado em dar as informações necessárias.
- . Retenção de alguns dados importantes, receando que sua identidade seja revelada.
- . Pequeno grau de controle sobre uma situação de coleta de dados.
- . Ocupa muito tempo e é difícil de ser realizada.

O modelo escolhido para realizar as entrevistas foi a estruturada o objetivo foi entrevistar líderes das equipes pesquisadas na dissertação: Rotina, ISO 9000, Seis Sigma, CCQ e Projetos.

As perguntas do formulário foram feitas com o objetivo de complementar as questões do questionário. Abaixo segue a mesma (figura 6).

Formulário para entrevista dos líderes de equipes.

QUESTIONÁRIO - PESQUISA - ESTRUTURADO EQUIPE: RESPONDENTE:
De forma geral, como você vê a sua equipe, no que diz respeito a pontos fortes e fracos?
Qual o maior desafio para levar a todos os integrantes a ter uma visão comum e trabalhar de forma integrada?
Qual o maior obstáculo que você e sua equipe enfrentou?
Como equipes de PROJETOS podem trabalhar melhor?

Figura 6.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Resultados do Questionário

Foram devolvidos 65 questionários: 34 de participantes de equipes de rotina, 15 de participantes de equipes de gestão da ISO 9000, 6 de participantes de equipes de CCQ, 5 de participantes de equipes de Projetos e 5 participantes de equipe de programa Seis Sigma.

Cada pergunta foi analisada separadamente comparando-a com os resultados das respostas de todos os tipos de equipe. Assim puderam ser verificadas as efetivas diferenças e

semelhanças entre os tipos de equipes. Em seguida, as perguntas foram agrupadas de forma a identificar co-relações.

Abaixo segue figura 7 com modelo de pergunta e respostas como exemplo para explicar como foi feita cada análise:

Exemplo de análise

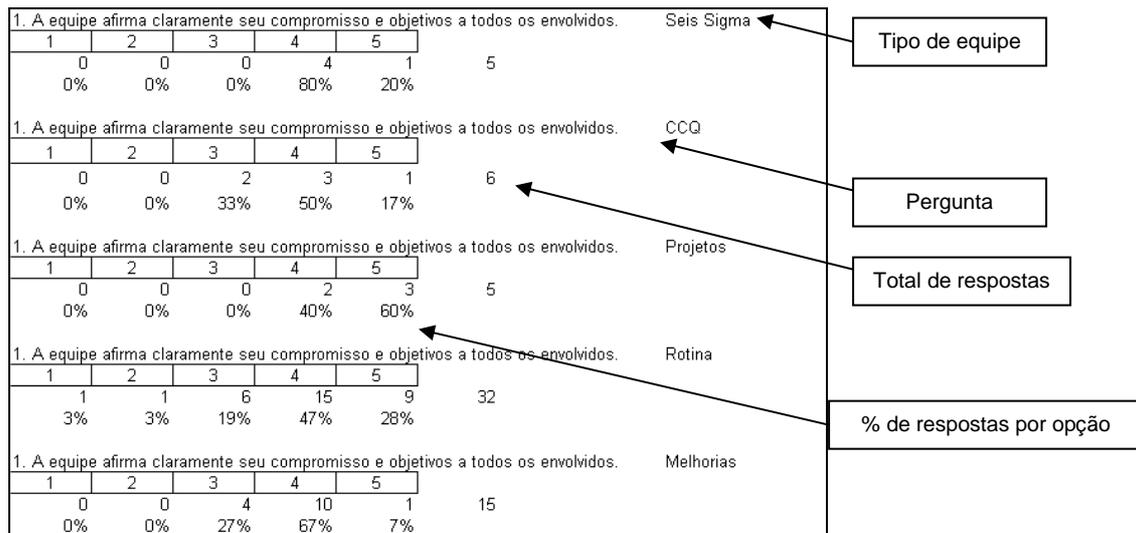


Figura 7

Cada análise realizada tem como objetivo observar como os respondentes perceberam as perguntas aplicadas a sua realidade de modo a identificar co-relações e até inconsistências.

ANÁLISE 1

Pergunta 1: A equipe afirma claramente seu compromisso e objetivos a todos os envolvidos.

1. A equipe afirma claramente seu compromisso e objetivos a todos os envolvidos.						Seis Sigma
1	2	3	4	5		
0	0	0	4	1	5	
0%	0%	0%	80%	20%		
1. A equipe afirma claramente seu compromisso e objetivos a todos os envolvidos.						CCQ
1	2	3	4	5		
0	0	2	3	1	6	
0%	0%	33%	50%	17%		
1. A equipe afirma claramente seu compromisso e objetivos a todos os envolvidos.						Projetos
1	2	3	4	5		
0	0	0	2	3	5	
0%	0%	0%	40%	60%		
1. A equipe afirma claramente seu compromisso e objetivos a todos os envolvidos.						Rotina
1	2	3	4	5		
1	1	6	15	9	32	
3%	3%	19%	47%	28%		
1. A equipe afirma claramente seu compromisso e objetivos a todos os envolvidos.						Melhorias
1	2	3	4	5		
0	0	4	10	1	15	
0%	0%	27%	67%	7%		

Figura 8

Pergunta 3: A equipe concentra-se em resultados e objetivos, não deixando de lado a qualidade exigida.

3. A equipe concentra-se em resultados e objetivos, não deixando de lado a qualidade exigida.						Seis Sigma
1	2	3	4	5		
0	0	1	3	1	5	
0%	0%	20%	60%	20%		
3. A equipe concentra-se em resultados e objetivos, não deixando de lado a qualidade exigida.						CCQ
1	2	3	4	5		
0	0	1	2	2	5	
0%	0%	20%	40%	40%		
3. A equipe concentra-se em resultados e objetivos, não deixando de lado a qualidade exigida.						Projetos
1	2	3	4	5		
0	0	0	1	4	5	
0%	0%	0%	20%	80%		
3. A equipe concentra-se em resultados e objetivos, não deixando de lado a qualidade exigida.						Rotina
1	2	3	4	5		
0	1	0	18	13	32	
0%	3%	0%	56%	41%		
3. A equipe concentra-se em resultados e objetivos, não deixando de lado a qualidade exigida.						Melhorias
1	2	3	4	5		
0	1	3	7	4	15	
0%	7%	20%	47%	27%		

Figura 9

Seis Sigma: Nas duas respostas, 100% foram nos itens 4 e 5. Uma das características de Projeto Seis Sigma é definição clara de objetivos e isso se confirma nas respostas dadas.

CCQ: Há homogeneidade nas duas respostas, 67% na pergunta 1 e 66% na pergunta 3. Isso demonstra que os grupos estão sendo formados sem cumprir as etapas clássicas para resolução de problemas, acarretando falta de conhecimento dos objetivos e consequentemente afetando a qualidade do trabalho.

Projetos: Também se confirma o conceito de equipes de projeto, onde a definição clara de objetivos é premissa para o bom andamento das atividades. Nas duas respostas, 100% foram nos itens 4 e 5.

Rotina: Na pergunta 1, 75% das respostas ficaram nos itens 4 e 5 e 97% na pergunta 3. Apesar da equipe afirmar não conhecer claramente os objetivos, se esforça para garantir o resultado, sem perda de qualidade.

Melhorias: Tanto na pergunta 1 como na 3, 74% das respostas ficaram nos itens 4 e 5. Os objetivos não estão claros para todos e isto pode estar afetando parte dos resultados da equipe.

. **Análise 1:** Segundo Fiorelli (2003), equipes com objetivos e metas bem definidos possuem grande eficácia em obter comprometimento dos integrantes da equipe. Robbins e Finley (1997) completam afirmando que existe a necessidade de definir o propósito e os resultados esperados, para evitar que as metas e objetivos não se tornem confusos.

Os resultados confirmam o conceito, pois nas equipes de CCQ e Melhorias a qualidade do resultado está sendo afetado pelo não conhecimento claro das metas e objetivos.

ANÁLISE 2

Pergunta 4: A equipe atende aos prazos de acordo com o planejado.

4. A equipe atende aos prazos de acordo com o planejado.						Seis Sigma
1	2	3	4	5		
0	1	0	3	1	5	
0%	20%	0%	60%	20%		
4. A equipe atende aos prazos de acordo com o planejado.						CCQ
1	2	3	4	5		
0	0	4	1	1	6	
0%	0%	67%	17%	17%		
4. A equipe atende aos prazos de acordo com o planejado.						Projetos
1	2	3	4	5		
0	0	2	3		5	
0%	0%	40%	60%	0%		
4. A equipe atende aos prazos de acordo com o planejado.						Rotina
1	2	3	4	5		
0	1	9	13	9	32	
0%	3%	28%	41%	28%		
4. A equipe atende aos prazos de acordo com o planejado.						Melhorias
1	2	3	4	5		
0	0	9	1	5	15	
0%	0%	60%	7%	33%		

Figura 10

Pergunta 6: A equipe está bem organizada e os recursos disponibilizados atendem as necessidades da equipe.

6. A equipe está bem organizada e os recursos disponibilizados atendem as necessidades da equipe.						Seis Sigma
1	2	3	4	5		
0	0	2	2	1	5	
0%	0%	40%	40%	20%		
6. A equipe está bem organizada e os recursos disponibilizados atendem as necessidades da equipe.						CCQ
1	2	3	4	5		
0	1	2	3		6	
0%	17%	33%	50%	0%		
6. A equipe está bem organizada e os recursos disponibilizados atendem as necessidades da equipe.						Projetos
1	2	3	4	5		
0	1	2	2		5	
0%	20%	40%	40%	0%		
6. A equipe está bem organizada e os recursos disponibilizados atendem as necessidades da equipe.						Rotina
1	2	3	4	5		
0	5	10	17	0	32	
0%	16%	31%	53%	0%		
6. A equipe está bem organizada e os recursos disponibilizados atendem as necessidades da equipe.						Melhorias
1	2	3	4	5		
0	5	2	5	3	15	
0%	33%	13%	33%	20%		

Figura 11

Seis Sigma: As respostas da pergunta 4, 80% ficaram nos itens 4 e 5 e na pergunta 6, apenas 60%. As respostas evidenciam que apesar de conhecer os objetivos e se esforçar para manter a qualidade dentro do esperado, os prazos estabelecidos não estão sendo cumpridos. E uma das causas pode estar na organização da equipe e nos recursos disponibilizados.

CCQ: Apenas 34% nos itens 4 e 5 na pergunta 4 e 50% na pergunta 6. Falta de conhecimento dos objetivos está gerando prazos mal dimensionados e também falta de recursos (inclusive pessoas) para as atividades subseqüentes.

Projetos: Na pergunta 4, 60% nos itens 4 e 5 e 40% na pergunta 6. Esse dado surpreende, pois com 100% de conhecimento dos objetivos, impressiona que o cumprimento dos prazos esteja tão abaixo e que a equipe esteja com um baixo nível de organização e recursos.

Rotina: Apenas 67% da pergunta 4 nos itens 4 e 5 e 53% da pergunta 6. Tem relação com as respostas dadas nas perguntas 1 e 3. A dificuldade do entendimento dos objetivos pode estar levando a um descumprimentos dos prazos e indisponibilidade de recursos.

Melhorias: Apenas 40% da pergunta 1 e 53% da pergunta dois nos itens 4 e 5. A dificuldade do entendimento dos objetivos pode estar levando a um descumprimentos dos prazos e indisponibilidade de recursos.

. **Análise 2:** Segundo Robbins e Finley (1997) o recurso tempo deve ser tratado com o cuidado necessário, para evitar situações onde os participantes das equipes tenham agendas e propósitos contraditórios. Ele completa dizendo que a equipe deve ir de encontro às suas metas com recursos adequados, podendo levar a equipe à frustração.

Os resultados demonstram que todas as equipes estão com dificuldade para atender os prazos determinados em consequência do modelo de trabalho e pela disponibilidade de recursos.

ANÁLISE 3

Pergunta 5: A equipe esclarece funções e responsabilidades de todos os integrantes da equipe.

5. A equipe esclarece funções e responsabilidades de todos os integrantes da equipe.						Seis Sigma
1	2	3	4	5		
0	1	2	1	1	5	
0%	20%	40%	20%	20%		
5. A equipe esclarece funções e responsabilidades de todos os integrantes da equipe.						CCQ
1	2	3	4	5		
0	1	2	2	1	6	
0%	17%	33%	33%	17%		
5. A equipe esclarece funções e responsabilidades de todos os integrantes da equipe.						Projetos
1	2	3	4	5		
0	0	0	3	2	5	
0%	0%	0%	60%	40%		
5. A equipe esclarece funções e responsabilidades de todos os integrantes da equipe.						Rotina
1	2	3	4	5		
0	4	6	9	13	32	
0%	13%	19%	28%	41%		
5. A equipe esclarece funções e responsabilidades de todos os integrantes da equipe.						Melhorias
1	2	3	4	5		
0	2	3	5	5	15	
0%	13%	20%	33%	33%		

Figura 12

Pergunta 7: A equipe conhece o modelo de trabalho da equipe (formação, liderança, condução dos trabalhos, etc.) e esse modelo têm o apoio de todos.

7. A equipe conhece o modelo de trabalho da equipe (formação, liderança, condução dos trabalhos, etc.) e esse modelo têm o apoio de todos.						Seis Sigma
1	2	3	4	5		
0	0	0	3	2	5	
0%	0%	0%	60%	40%		
7. A equipe conhece o modelo de trabalho da equipe (formação, liderança, condução dos trabalhos, etc.) e esse modelo têm o apoio de todos.						CCQ
1	2	3	4	5		
0	1	2	2	1	6	
0%	17%	33%	33%	17%		
7. A equipe conhece o modelo de trabalho da equipe (formação, liderança, condução dos trabalhos, etc.) e esse modelo têm o apoio de todos.						Projetos
1	2	3	4	5		
0	0	1	2	2	5	
0%	0%	20%	40%	40%		
7. A equipe conhece o modelo de trabalho da equipe (formação, liderança, condução dos trabalhos, etc.) e esse modelo têm o apoio de todos.						Rotina
1	2	3	4	5		
0	2	6	15	9	32	
0%	6%	19%	47%	28%		
7. A equipe conhece o modelo de trabalho da equipe (formação, liderança, condução dos trabalhos, etc.) e esse modelo têm o apoio de todos.						Melhorias
1	2	3	4	5		
0	2	5	4	4	15	
0%	13%	33%	27%	27%		

Figura 13

Seis Sigma: Na pergunta 7, 100% diz conhecer o modelo de trabalho de equipe e diz que esse modelo tem o apoio de todos, mas há conflitos entre as responsabilidades e as funções de cada um dos integrantes, pois na pergunta 5 apenas 40% respondeu nos itens 4 e 5. Esse fator pode estar contribuindo para o não cumprimento dos prazos do projeto como pode ser percebido na pergunta 6.

CCQ: Apenas 50% dizem conhecer as responsabilidades e as funções dos integrantes e 60% diz conhecer o modelo de trabalho da equipe. Aqui mais uma possível causa do não cumprimento dos prazos.

Projetos: Se confirma as respostas dadas nas outras perguntas, 100% dizem conhecer suas responsabilidades e funções e 80% conhecer e aprovar o modelo de trabalho.

Rotina: Apenas 69% dizem conhecer suas funções e responsabilidades. Esse número é muito baixo, considerando se tratar de uma equipe de rotina, que realiza tarefas no dia-a-dia. Também apenas 76% dizem conhecer o modelo de trabalho.

Melhorias: Na pergunta 5, 66% apenas conhecem suas funções e responsabilidades e 44% conhecem o modelo de trabalho. O não cumprimento de prazos pode ter aqui uma das suas causas.

. **Análise 3:** Segundo Robbins e Finley (1997) os membros da equipe devem saber claramente o que se espera deles, sabendo claramente qual é o seu trabalho para evitar ruídos em relação a papéis não resolvidos. Quick (2004) completa: “os membros sistematicamente desempenham certos papéis que contribuem não somente para alcançar objetivos atuais estabelecidos pelo grupo, mas também para a melhoria contínua do trabalho da equipe de longo prazo.” (Quick, 2004, p. 47). Ele afirma que a não definição dos papéis de forma clara mina as chances de um grupo se transformar em uma equipe.

Os resultados demonstram que com exceção da Equipe de Projetos, todas as outras desconhecem as funções e responsabilidades e esse dado tem como consequência importante o desconhecimento do modelo de trabalho da equipe.

ANÁLISE 4

Pergunta 2: A equipe trabalha criativamente, utilizando novas idéias e métodos.

2. A equipe trabalha criativamente, utilizando novas idéias e métodos.						Seis Sigma
1	2	3	4	5		
0	0	1	3	1	5	
0%	0%	20%	60%	20%		
2. A equipe trabalha criativamente, utilizando novas idéias e métodos.						CCQ
1	2	3	4	5		
0	0	2	4		6	
0%	0%	33%	67%	0%		
2. A equipe trabalha criativamente, utilizando novas idéias e métodos.						Projetos
1	2	3	4	5		
0	0	1	2	2	5	
0%	0%	20%	40%	40%		
2. A equipe trabalha criativamente, utilizando novas idéias e métodos.						Rotina
1	2	3	4	5		
0	4	14	11	3	32	
0%	13%	44%	34%	9%		
2. A equipe trabalha criativamente, utilizando novas idéias e métodos.						Melhorias
1	2	3	4	5		
0	1	6	7	1	15	
0%	7%	40%	47%	7%		

Figura 14

Pergunta 8: A equipe utiliza bem as potencialidades individuais e os talentos de todos os integrantes.

8. A equipe utiliza bem as potencialidades individuais e os talentos de todos os integrantes.						Seis Sigma
1	2	3	4	5		
0	0	2	1	2	5	
0%	0%	40%	20%	40%		
8. A equipe utiliza bem as potencialidades individuais e os talentos de todos os integrantes.						CCQ
1	2	3	4	5		
0	2	2	2		6	
0%	33%	33%	33%	0%		
8. A equipe utiliza bem as potencialidades individuais e os talentos de todos os integrantes.						Projetos
1	2	3	4	5		
0	1	1	2	1	5	
0%	20%	20%	40%	20%		
8. A equipe utiliza bem as potencialidades individuais e os talentos de todos os integrantes.						Rotina
1	2	3	4	5		
0	3	8	15	6	32	
0%	9%	25%	47%	19%		
8. A equipe utiliza bem as potencialidades individuais e os talentos de todos os integrantes.						Melhorias
1	2	3	4	5		
0	2	4	6	3	15	
0%	13%	27%	40%	20%		

Figura 15

Pergunta 9: A equipe apóia-se na experiência e nas habilidades dos membros da equipe.

9. A equipe apóia-se na experiência e nas habilidades dos membros da equipe.						Seis Sigm
1	2	3	4	5		
0	0	1	1	3	5	
0%	0%	20%	20%	60%		
9. A equipe apóia-se na experiência e nas habilidades dos membros da equipe.						CCQ
1	2	3	4	5		
0	1	0	3	2	6	
0%	17%	0%	50%	33%		
9. A equipe apóia-se na experiência e nas habilidades dos membros da equipe.						Projetos
1	2	3	4	5		
0	0	1	2	2	5	
0%	0%	20%	40%	40%		
9. A equipe apóia-se na experiência e nas habilidades dos membros da equipe.						Rotina
1	2	3	4	5		
1	1	5	10	15	32	
3%	3%	16%	31%	47%		
9. A equipe apóia-se na experiência e nas habilidades dos membros da equipe.						Melhorias
1	2	3	4	5		
0	1	4	5	5	15	
0%	7%	27%	33%	33%		

Figura 16

Seis Sigma: Na pergunta 2, 80% dizem que a equipe trabalha criativamente, mas apenas 60% dizem que a equipe utiliza bem as potencialidades e talentos de todos os integrantes. Cabe ressaltar que 80% dizem na pergunta 9 que a equipe se apóia na experiência e habilidades da equipe. Uma das características dos projetos Seis Sigma é a existência de um líder claro e, sempre, mais experiente para tocar os projetos. Essa característica respalda a resposta dada na

pergunta 9. Em relação às perguntas 2 e 8, percebe-se, claramente, as oportunidades de melhor utilização da equipe.

CCQ: Na pergunta 2, 67% dizem que a equipe utiliza novas idéias, mas apenas 33% dizem que a equipe utiliza bem suas potencialidades. Grupos de CCQ são fontes de idéias, mas idéias somente não suficientes para garantir o resultado de uma equipe, existem outras qualidades que devem ser valorizadas e utilizadas para o sucesso da equipe. Na pergunta 9, 88% diz se basear na experiência e habilidades dos membros. Em consequência da falta de objetivos claro, organização e de recursos, resta se basear na experiência e habilidade individual dos integrantes.

Projetos: Na pergunta 2, 80% dizem que a equipe trabalha criativamente, mas apenas 60% dizem que a equipe utiliza bem as potencialidades e talentos de todos os integrantes. O número não é ruim, mas demonstra oportunidades para melhores resultados da equipe. Geralmente em projetos, buscam-se especialistas para cada atividade e função e se não existir um trabalho contínuo da liderança para observar cada integrante com atenção pode se perder oportunidades onde muitos podem contribuir em outras áreas de atuação. Na pergunta 9, 80% diz se basear na experiência e habilidades.

Rotina: Na pergunta 2, 43% dizem que trabalham com novas idéias 66% dizem que a equipe tem utilizado suas potencialidades e talentos na pergunta 8. Por se tratar de uma equipe de rotina, às vezes até se espera certa acomodação em novas idéias, mas isso não é ou não deveria ser verdade. As equipes do dia-a-dia não devem se acomodar e como se percebe na pergunta 8, ainda há muito a se buscar em talentos para alavancar o resultado. 78% dizem se basear na experiência e habilidades dos integrantes. Se tratando de equipes que trabalham continuamente, é natural esse nível de resposta.

Melhorias: Na pergunta 2, 54% dizem que são utilizadas novas idéias e criatividade da equipe e 60% dizem que a equipe utiliza bem suas potencialidades. Por se tratar de uma equipe de melhoria esse índice é muito baixo. As pessoas podem não estar comprometidas com o trabalho em consequência do baixo conhecimento dos objetivos ou de falta de recursos. Na falta de recursos, abro um parêntese para a falta de disponibilidade de tempo dos integrantes para se dedicar as suas responsabilidades, que pode estar afetando todo o restante

do trabalho. Em relação a se basear na experiência e habilidades dos integrantes, 66% responderam nos itens 4 e 5.

. **Análise 4:** Segundo Fiorelli (2003) equipes são ambientes propícios para a geração de idéias e que essa integração aumenta o conhecimento mútuo, propiciando melhor aproveitamento dos pontos fortes de cada um e a neutralização dos pontos fracos. Quick (2004) afirma que equipes criativas são orientadas para soluções e possuem um leque maior de opções para toma de decisão.

Os resultados demonstram a baixa utilização dos potenciais das equipes, de uma forma geral. Nas equipes de Projeto e Seis Sigma percebe-se maiores oportunidades para geração de novas idéias e uma busca pela utilização do conhecimento dos integrantes mais antigos.

ANÁLISE 5

Pergunta 10: A equipe apóia a liderança e todos os seus membros.

10. A equipe apóia a liderança e todos os seus membros.						Seis Sigma
1	2	3	4	5		
0	0	0	5	0	5	
0%	0%	0%	100%	0%		
10. A equipe apóia a liderança e todos os seus membros.						CCQ
1	2	3	4	5		
0	0	2	4	0	6	
0%	0%	33%	67%	0%		
10. A equipe apóia a liderança e todos os seus membros.						Projetos
1	2	3	4	5		
0	1	0	2	2	5	
0%	20%	0%	40%	40%		
10. A equipe apóia a liderança e todos os seus membros.						Rotina
1	2	3	4	5		
1	1	4	15	11	32	
3%	3%	13%	47%	34%		
10.						Melhorias
1	2	3	4	5		
	1	3	9	1	14	
0%	7%	21%	64%	7%		

Figura 17

Pergunta 11: A liderança é partilhada entre os membros e apoiada por toda a equipe.

11. A liderança é partilhada entre os membros e apoiada por toda a equipe.						Seis Sigma
1	2	3	4	5		
0	0	0	2	3	5	
0%	0%	0%	40%	60%		
11. A liderança é partilhada entre os membros e apoiada por toda a equipe.						CCQ
1	2	3	4	5		
0	0	3	3	0	6	
0%	0%	50%	50%	0%		
11. A liderança é partilhada entre os membros e apoiada por toda a equipe.						Projetos
1	2	3	4	5		
0	1	0	3	1	5	
0%	20%	0%	60%	20%		
11. A liderança é partilhada entre os membros e apoiada por toda a equipe.						Rotina
1	2	3	4	5		
0	5	4	13	10	32	
0%	16%	13%	41%	31%		
11. A liderança é partilhada entre os membros e apoiada por toda a equipe.						Melhorias
1	2	3	4	5		
0	2	6	4	3	15	
0%	13%	40%	27%	20%		

Figura 18

Seis Sigma: 100% da pergunta 10 nos itens 4 e 5 apóiam a liderança e isso se reflete pelo modelo da liderança confirmado na pergunta 11 onde 100% diz que essa liderança é compartilhada. Uma das características do Seis Sigma é a definição clara do líder do projeto, que é geralmente é um Black Belt. A experiência é um pré-requisito e o modelo de trabalho é pré-definido pela própria metodologia. Esse modelo parece estar sendo bem implantado.

CCQ: Apenas 67% apóiam liderança conforme pergunta 10. Esse baixo índice se confirma na pergunta 11, onde apenas 50% confirmam que a liderança é compartilhada entre os membros. Nos grupos de CCQ a liderança é informal, sendo escolhida por demanda da própria equipe. Não existe uma metodologia e geralmente respaldada pelo integrante que tem mais conhecimento do projeto a ser implantado e não necessariamente o mais preparado para a função.

Projetos: Tanto na pergunta 10, como na 11, 80% dos respondentes diz apoiar a liderança e acreditar que essa liderança é compartilhada entre os membros. Essa bom índice de respostas é consequência do modelo utilizado para implantação de projetos, onde o líder é escolhido após análise minuciosa do trabalho a ser realizado e para se ter certeza que o possível líder tem condições de atuar de forma consistente.

Rotina: 81% dos respondentes da pergunta 10 dizem apoiar a liderança e 72% confirmam que a liderança é compartilhada. Por se tratar de um trabalho de dia-a-dia onde geralmente o líder já é conhecido e maduro, o resultado parece ser bom, mas demonstra boas possibilidades de ganho, em especial no compartilhamento das responsabilidades.

Melhorias: 73% dizem apoiar a liderança na pergunta 10, mas apenas 47% dizem que essa liderança é compartilhada. Aqui se demonstra oportunidades, pois apesar da liderança ser apoiada pelos integrantes, há pouca divisão de responsabilidade. Os modelos de equipes que mantém a ISO em funcionamento consideram que alguns poucos integrantes devem liderar o Sistema com o apoio do restante da equipe responsável. Aqui parece que esse modelo pode sofrer aperfeiçoamento, pois a equipe pode receber mais responsabilidades.

Análise 5: Segundo Robbins e Finley (1997) a liderança deve aprender a servir a equipe e manter sua visão viva ou deixar a liderança para outra pessoa. Quick (2004) que para obter uma equipe eficaz nas organizações deve existir um estilo de gerenciamento que contribua para uma maior participação de seus subordinados na tomada e na implantação das decisões.

Os resultados demonstram que existe uma lacuna entre a necessidade de liderança eficaz e a realidade, pois apenas as Equipes de Seis Sigma e Projeto tem resultados consistentes tanto em relação ao apoio recebido das equipes como no compartilhamento dessa liderança.

ANÁLISE 6

Pergunta 12: A equipe desenvolve um clima de cooperação

12. A equipe desenvolve um clima de cooperação						5	Seis Sigma
1	2	3	4	5	3		
0	0	0	2	3			
0%	0%	0%	40%	60%			
12. A equipe desenvolve um clima de cooperação						6	CCQ
1	2	3	4	5	1		
0	0	1	4	1			
0%	0%	17%	67%	17%			
12. A equipe desenvolve um clima de cooperação						5	Projetos
1	2	3	4	5	4		
0	0	1	0	4			
0%	0%	20%	0%	80%			
12. A equipe desenvolve um clima de cooperação						32	Rotina
1	2	3	4	5	12		
1	0	4	15	12			
3%	0%	13%	47%	38%			
12. A equipe desenvolve um clima de cooperação						15	Melhorias
1	2	3	4	5	3		
1	0	4	7	3			
7%	0%	27%	47%	20%			

Figura 19.

Pergunta 13: A equipe resolve as discordâncias, abordando as discordâncias de maneira aberta e construtiva.

13. A equipe resolve as discordâncias, abordando as discordâncias de maneira aberta e construtiva.						5	Seis Sigma
1	2	3	4	5	1		
0	0	1	3	1			
0%	0%	20%	60%	20%			
13. A equipe resolve as discordâncias, abordando as discordâncias de maneira aberta e construtiva.						6	CCQ
1	2	3	4	5	0		
0	1	3	2	0			
0%	17%	50%	33%	0%			
13. A equipe resolve as discordâncias, abordando as discordâncias de maneira aberta e construtiva.						5	Projetos
1	2	3	4	5	2		
0	1	0	2	2			
0%	20%	0%	40%	40%			
13. A equipe resolve as discordâncias, abordando as discordâncias de maneira aberta e construtiva.						32	Rotina
1	2	3	4	5	5		
2	1	9	15	5			
6%	3%	28%	47%	16%			
13. A equipe resolve as discordâncias, abordando as discordâncias de maneira aberta e construtiva.						15	Melhorias
1	2	3	4	5	1		
0	1	8	5	1			
0%	7%	53%	33%	7%			

Figura 20.

Pergunta 14: A equipe comunica-se abertamente de forma freqüente, honesta e direta.

14. A equipe comunica-se abertamente de forma freqüente, honesta e direta.						Seis Sigma
1	2	3	4	5		
0	0	1	3	1	5	
0%	0%	20%	60%	20%		
14. A equipe comunica-se abertamente de forma freqüente, honesta e direta.						CCQ
1	2	3	4	5		
0	0	1	5		6	
0%	0%	17%	83%	0%		
14. A equipe comunica-se abertamente de forma freqüente, honesta e direta.						Projetos
1	2	3	4	5		
0	0	1	1	3	5	
0%	0%	20%	20%	60%		
14. A equipe comunica-se abertamente de forma freqüente, honesta e direta.						Rotina
1	2	3	4	5		
1	2	8	16	5	32	
3%	6%	25%	50%	16%		
14. A equipe comunica-se abertamente de forma freqüente, honesta e direta.						Melhorias
1	2	3	4	5		
0	4	3	7	1	15	
0%	27%	20%	47%	7%		

Figura 21.

Seis Sigma: Na pergunta 12, 100% dizem que a equipe mantém um clima de cooperação. Na pergunta 13, 80% dizem resolver seus pontos de discordância de maneira construtiva e esse % se reflete na pergunta 14, onde 80% dizem que a comunicação é aberta e freqüente.

CCQ: Na pergunta 12, 84% dizem que a equipe mantém um clima de cooperação, mas apenas 33% dizem existir abertura para discordância de forma construtiva na pergunta 13 e

80% diz que a comunicação é freqüente e honesta na pergunta 14. Aqui se percebe certa incoerência, pois não é possível ter um índice baixo a abertura para discordância e existir uma abertura para comunicação. O que pode estar acontecendo em momentos de discussão e tomada de decisão, muito consenso sem que todos opinem de forma consistente, provavelmente devido ao perfil da equipe.

Projetos: Nas três perguntas é observada uma regularidade interessante; 80% das respostas nos itens 4 e 5. Essa constância demonstra a maturidade da equipe.

Rotina: 85% dos respondentes da pergunta 12 dizem existir um clima de cooperação, mas apenas 65% dizem existir abertura para discordância e 66% dizem que há comunicação aberta e freqüente.

Melhorias: 67% dizem existir clima de cooperação, 40% dizem existir abertura para discordância e 54% diz que a comunicação é aberta e freqüente.

Análise 6: Segundo Robbins e Finley (1997) é necessário que a liderança tome conhecimento das expectativas dos membros da equipe e do que desejam um dos outros, o que preferem, em que são diferentes e como valorizar essas diferenças. Quick (2004) completa dizendo que o conflito deve ser considerado natural, pois em equipes onde há promoção de idéias o conflito existe e, uma vez que o conflito é natural, a discussão se torna aberta.

Os resultados das equipes de Seis Sigma e Projetos apresentam ser diferenciados dos demais, demonstrando maior clima de cooperação, transparência e comunicação aberta. A consequência direta para essas equipes são equipes onde o potencial criativo para novas idéias e a maturidade com que são tratados os problemas é muito maior.

ANÁLISE 7

Pergunta 15: *A equipe toma decisões objetivas, resolvendo seus próprios problemas de maneira eficiente.*

15. A equipe toma decisões objetivas, resolvendo seus próprios problemas de maneira eficiente.						Seis Sigma
1	2	3	4	5		
0	0	1	2	2	5	
0%	0%	20%	40%	40%		
15. A equipe toma decisões objetivas, resolvendo seus próprios problemas de maneira eficiente.						CCQ
1	2	3	4	5		
0	0	5	1	0	6	
0%	0%	83%	17%	0%		
15. A equipe toma decisões objetivas, resolvendo seus próprios problemas de maneira eficiente.						Projetos
1	2	3	4	5		
0	0	1	1	3	5	
0%	0%	20%	20%	60%		
15. A equipe toma decisões objetivas, resolvendo seus próprios problemas de maneira eficiente.						Rotina
1	2	3	4	5		
0	4	7	14	7	32	
0%	13%	22%	44%	22%		
15. A equipe toma decisões objetivas, resolvendo seus próprios problemas de maneira eficiente.						Melhorias
1	2	3	4	5		
0	1	5	7	2	15	
0%	7%	33%	47%	13%		

Figura 22.

Pergunta 16: *A equipe toma suas decisões através do consenso, ouvindo sempre todos os envolvidos.*

16. A equipe toma suas decisões através do consenso, ouvindo sempre todos os envolvidos.						Seis Sigma
1	2	3	4	5		
0	0	2	2	1	5	
0%	0%	40%	40%	20%		
16. A equipe toma suas decisões através do consenso, ouvindo sempre todos os envolvidos.						CCQ
1	2	3	4	5		
0	0	1	5	0	6	
0%	0%	17%	83%	0%		
16. A equipe toma suas decisões através do consenso, ouvindo sempre todos os envolvidos.						Projetos
1	2	3	4	5		
0	0	1	3	1	5	
0%	0%	20%	60%	20%		
16. A equipe toma suas decisões através do consenso, ouvindo sempre todos os envolvidos.						Rotina
1	2	3	4	5		
0	4	5	18	5	32	
0%	13%	16%	56%	16%		
16. A equipe toma suas decisões através do consenso, ouvindo sempre todos os envolvidos.						Melhorias
1	2	3	4	5		
0	2	7	5	1	15	
0%	13%	47%	33%	7%		

Figura 23.

Seis Sigma: Dos respondentes, 80% diz resolver seus problemas de forma objetiva e eficiente, mas 60% dizem fazer isso em consenso. Essas duas respostas mostram-se coerentes e que a equipe consegue realizar atividades apesar dos conflitos.

CCQ: Apenas 17% dizem resolver seus problemas de forma objetiva e eficiente e 83% dizem fazer isso em consenso. A primeira resposta demonstra que há grande perda de energia na resolução de problemas e que o consenso passa a ser a única forma de se conseguir resultados.

O consenso nem sempre é a melhor forma de se alcançar o melhor resultado, às vezes, a discordância em prol da equipe e dos objetivos, é muito bem-vindo.

Projetos: Dos respondentes, 80% dizem resolver seus problemas de forma objetiva e eficiente e também 80% dizem fazer isso em consenso. Esse índice de respostas demonstra que a equipe de projetos está conseguindo alcançar resultados nesse campo.

Rotina: Dos respondentes, 66% dizem resolver seus problemas de forma objetiva e eficiente e 72% dizem fazer isso em consenso. Resultado esperado.

Melhorias: Dos respondentes, 60% dizem resolver seus problemas de forma objetiva e eficiente e 40% dizem fazer isso em consenso. Na segunda resposta, 40% demonstram que o nível das discussões pode estar em um nível prejudicial a própria equipe.

Análise 7: Segundo Robbins e Finley (1997) a tomada de decisões pela equipe deve ser situacional, ou seja, cada situação deve ser avaliada de forma a evitar modelos pré-definidos de tomada de decisão. Quick (2004) completa que a principal vantagem de utilizar sua equipe para solucionar problemas e tomar decisões é que você reúne diferentes recursos para interagir e desenvolver um maior número de opções de que seria capaz se cada membro estivesse agindo sozinho. Não há qualquer dúvida de que a sinergia em uma equipe produz mais do que a soma de suas partes.

Os resultados demonstram que todas as equipes em maior ou menor grau possuem lacunas em seus modelos de tomada de decisão, seja pela qualidade da decisão em si, tanto pela utilização de consenso, onde os envolvidos são ouvidos e participam da decisão.

ANÁLISE 8

17. A equipe avalia sua própria eficiência, sua dinâmica e seus métodos.						Seis Sigma
1	2	3	4	5		
1	0	3	1	0	5	
20%	0%	60%	20%	0%		
17. A equipe avalia sua própria eficiência, sua dinâmica e seus métodos.						CCQ
1	2	3	4	5		
0	0	4	2	0	6	
0%	0%	67%	33%	0%		
17. A equipe avalia sua própria eficiência, sua dinâmica e seus métodos.						Projetos
1	2	3	4	5		
0	0	2	3	0	5	
0%	0%	40%	60%	0%		
17. A equipe avalia sua própria eficiência, sua dinâmica e seus métodos.						Rotina
1	2	3	4	5		
0	1	16	11	4	32	
0%	3%	50%	34%	13%		
17. A equipe avalia sua própria eficiência, sua dinâmica e seus métodos.						Melhorias
1	2	3	4	5		
0	2	8	4	1	15	
0%	13%	53%	27%	7%		

Figura 24.

Seis Sigma: Apenas 20% dizem avaliar sua própria eficiência. Projetos Seis Sigma tem foco muito claro em resultados pré-determinados, geralmente pela alta gerência. A metodologia prevê momentos para check das atividades, e provavelmente isso não está sendo realizado.

CCQ: Apenas 33% dizem avaliar sua própria eficiência. Os trabalhos de CCQ possuem em sua metodologia momentos para check das atividades, com certeza, essa etapa não está sendo realizada.

Projetos: Apenas 60% dizem avaliar sua própria eficiência. O número não é alarmante, mas demonstra que o projeto pode ter erros de avaliação ou atropelos no cronograma.

Rotina: Apenas 47% dizem avaliar sua própria eficiência. Por se tratar de atividades de rotina, é grave que mais da metade das respostas estejam de encontro a não avaliação, isso demonstra que a equipe está tratando as atividades de maneira pouco profissional.

Melhorias: Apenas 34% dizem avaliar sua própria eficiência. Por se tratar de uma atividade como a ISO onde o processo de melhoria continua é uma premissa, esse valor demonstra um total descomprometimento com o ideal do projeto.

Análise 8: Segundo Quick (2004) para avaliar uma equipe, quanto ao seu desempenho, deve-se levar em consideração a avaliação dos próprios integrantes da equipe. Quanto mais cada membro sabe do impacto que seu comportamento exerce sobre outros membros da equipe, melhor assessorado estará para adequar esse comportamento a fim de tornar-se muito eficaz.

Os resultados demonstram que todas as equipes apresentam resultados muito baixos nessa pergunta. De uma forma geral, demonstra coerência com a análise seis, onde a transparência entre as equipes é baixa e isso pode estar gerando dificuldade na comunicação e na avaliação de desempenho da própria equipe.

Resultado das entrevistas com os líderes

Entrevista 1: Líder da equipe de CCQ.

<p>QUESTIONÁRIO - PESQUISA - ESTRUTURADO EQUIPE: GSP RESPONDENTE: GUSTAVO</p>
<p>De forma geral, como você vê a sua equipe, no que diz respeito a pontos fortes e fracos?</p> <p>EU VEJO MINHA EQUIPE EM BUSCA DE UM PATAMAR SUPERIOR DE MATURIDADE. AS EQUIPES ENVOLVIDAS EM CCQ, GERALMENTE TEM BAIXA MATURIDADE NA TAREFA A REALIZAR E POUCO CONHECIMENTO DA METODOLOGIA EM QUESTÃO (MASP - MÉTODO PARA ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS). E HOJE ENXERGO QUE COMEÇAMOS A DAR PASSOS MAIS CONSISTENTES NO CAMINHO A ENTENDER O CORRETO FUNCIONAMENTO DOS CCQs. SE FOR ELENCAR UM PONTO FORTE DA EQUIPE É A DETERMINAÇÃO EM REALIZAR O QUE FOI TRAÇADO COMO META. SE FOR DEFINIR UM PONTO FRACO, BAIXA EXPERIÊNCIA NA TAREFA, QUE GERA, EM ALGUNS MOMENTOS, INSEGURANÇA.</p>
<p>Qual o maior desafio para levar a todos os integrantes a ter uma visão comum e trabalhar de forma integrada?</p> <p>CONSEGUIR QUE OS MESMOS ENTENDAM A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO ATIVA EM CCQ COMO UM "TRAMPOLIM" PARA SUAS CARREIRAS E COMO GRANDE OPORTUNIDADE DE APRENDIZADO DE LONGO PRAZO, ALÉM DE ENTENDER FUNCIONAMENTO DA ÁREA E SUAS METAS. A MAIORIA DAS PESSOAS ACREDITA QUE O CCQ É UM FARDO, QUE É MAIS UM TRABALHO PARA REALIZAR NO DIA-A-DIA E CABE A LIDERANÇA LEVAR A REAL VISÃO DO CCQ E BUSCAR A MOTIVAÇÃO DENTRO DE CADA UM.</p>
<p>Qual o maior obstáculo que você e sua equipe enfrentou?</p> <p>ESTE ANO, O GRUPO QUE PARTICIPO FOI CONVIDADO PARA APRESENTAR NOSSO TRABALHO NA SEMANA DA EXCELÊNCIA, QUE ACONTECE UMA VEZ POR ANO ANA FÁBRICA E ONDE OS MELHORES GRUPOS DO ANO DISPUTAM UMA ESPÉCIE DE COMPETIÇÃO DE PROJETOS. O MAIOR DESAFIO FOI BUSCAR EM CADA UM DOS INTEGRANTES DO GRUPO MAIS MOTIVAÇÃO PARA TRABALHAR DURO MAIS 2 MESES, ALÉM DOS 8 MESES ANTERIORES PARA SE PREPARAR PARA ESTA SEMANA. CONSEGUIMOS ISSO E FICAMOS EM 3º LUGAR NAS APRESENTAÇÕES E EM 2º LUGAR NOS STANDS.</p>
<p>Como equipes de CCQ podem trabalhar melhor?</p> <p>O CCQ É UMA IDÉIA FANTÁSTICA E IMPLANTADA NA ORGANIZAÇÃO A MAIS DE 20 ANOS. É UMA PRÁTICA BEM IMPLANTADA. ACREDITO QUE AS EQUIPES PODEM ATUAR MELHOR, QUANDO CONSEGUIREM ALINHAR SEUS DESEJOS EM RELAÇÃO AO TRABALHO. O CCQ, POR NATUREZA, É FORMADO POR PESSOAS QUE NÃO NECESSARIAMENTE TRABALHAM JUNTAS E POR ISSO REQUER UM GRAU DE DISCIPLINA MUITO MAIOR POR PARTE DE TODOS. ENTÃO AS DUAS PALAVRAS: DISCIPLINA E ENTENDIMENTO DO DESEJO MAIS INTIMOS DOS INTEGRANTES.</p>

Figura 25.

Análise: O ponto mais relevante da pesquisa realizada com o líder do CCQ está em relação ao foco na meta na primeira pergunta. Nas perguntas 1 e 3 (se referem ao entendimento a atendimento das metas) do questionário o resultado da pesquisa apontou favorabilidade de 67% e 66% respectivamente. Isso demonstra um bom alinhamento da equipe em relação aos compromissos firmados.

Outro ponto interessante foi o ponto fraco comentado, que se refere a baixa experiência na tarefa. Na pergunta 9 do questionário esse item obteve 83% no sentido de se apoiar na experiência da equipe para tomada de decisões. Esse item demonstra que apesar da baixa experiência como um todo, a equipe utiliza a mesma como referência, provavelmente com um ou outro integrante com maior experiência.

Entrevista 2: Líder da equipe da ISO 9000.

<p>QUESTIONÁRIO - PESQUISA - ESTRUTURADO EQUIPE: ISO RESPONDENTE: RUTH</p>
<p>De forma geral, como você vê a sua equipe, no que diz respeito a pontos fortes e fracos?</p> <p>PONTO FORTE: EXPERIÊNCIA ACUMULADA. TEMOS A ISO IMPLANTADA NA UNIDADE A 10 ANOS, JÁ PASSAMOS PELA VERSÃO 2000 E CONTINUAMOS A TER RESULTADOS EXCELENTES EM TODAS AS AUDITORIAS. TEMOS VÁRIOS COLABORADORES QUE SÃO AUDITORES INTERNOS E VÁRIOS DELES SÃO DIRETAMENTE RESPONSÁVEIS PELA MANUTENÇÃO DO SISTEMA. PONTO FRACO: ACÚMULO DE ATIVIDADES POR ESSES MESMOS INTEGRANTES, POIS OS MESMOS SÃO, NA MAIORIA DAS VEZES, GESTORES DE OUTROS PROCESSOS IMPORTANTES PARA UNIDADE E ÀS VEZES TEMOS DIFICULDADE PARA QUE OS MESMOS REALIZEM TODAS AS PENDÊNCIAS NO PRAZO E QUALIDADE NECESSÁRIOS.</p>
<p>Qual o maior desafio para levar a todos os integrantes a ter uma visão comum e trabalhar de forma integrada?</p> <p>LIDERANÇA INSPIRADORA. POR QUE DIGO ISSO, TRABALHAR COMO NORMAS NÃO É ATIVIDADE FÁCIL PARA NINGUÉM E MANTER O PIQUE DO PESSOAL ATIVO DURANTE TODO O ANO REQUER UM PAPEL DE LIDERANÇA MUITO FORTE. FALO INSPIRADORA, POR QUE PRECISO TIRAR O MELHOR DE CADA UM EM TUDO QUE ELES REALIZAM.</p>
<p>Qual o maior obstáculo que você e sua equipe enfrentou?</p> <p>QUANDO TIVEMOS QUE IMPLANTAR A VERSÃO 2000 DA ISO. NOS DEDICAMOS DURANTE 6 MESES COM UM EQUIPE BASTANTE GRANDE E HETEROGÊNEA QUE PRECISAVA ATUAR EM MUITAS FRENTES AO MESMO TEMPO, GARANTINDO O ATENDIMENTO A VÁRIOS ASPECTOS DA NORMA QUE AINDA NÃO TÍNHAMOS TIDO CONTATO, ATÉ ENTÃO. CONSEGUIMOS A CERTIFICAÇÃO, COM LOUVOR.</p>
<p>Como equipes da ISO podem trabalhar melhor?</p> <p>ENTENDENDO QUE A ISO NÃO MAIS UMA ATIVIDADE E SIM QUE A MESMA FAZ PARTE DO COTIDIANO DA ORGANIZAÇÃO. SE TODOS TIVEREM ESSA VISÃO, CONSEGUIREMOS TER NÃO SOMENTE 10 OU 15 INTEGRANTES DA EQUIPE DA ISO, MAS TODA A UNIDADE.</p>

Figura 26.

Análise: Na primeira pergunta é comentada a experiência acumulada pela líder como ponto forte da equipe o que se confirma parcialmente no questionário, onde a favorabilidade foi de 66% a questão 9. Logo há uma disparidade entre as respostas dadas pelos integrantes da equipe e dadas pelo líder.

O ponto fraco comentado ainda na primeira pergunta confirma a questão 4 do questionário que se refere a atendimento a prazos e que teve uma baixa favorabilidade (apenas 40%).

Mais um ponto se refere a 2ª pergunta onde é comentada a necessidade da liderança inspiradora. No questionário, a pergunta 10, que se refere ao nível apoio recebido pela liderança teve 73% de favorabilidade.

Entrevista 3: Líder da equipe do Seis Sigma.

<p>QUESTIONÁRIO - PESQUISA - ESTRUTURADO EQUIPE: SEIS SIGMA RESPONDENTE: DANIELE</p>
<p>De forma geral, como você vê a sua equipe, no que diz respeito a pontos fortes e fracos?</p> <p>O PONTO FORTE DA EQUIPE É COM CERTEZA A MOTIVAÇÃO PARA RESOLVER OS PROBLEMAS APRESENTADOS. QUANDO SE IMPLANTA UM PROJETO DE SEIS SIGMA EM DETERMINADA ÁREA, SABE-SE QUE É UM TRABALHO DE MÉDIO E LONGO PRAZOS E QUE REQUER UMA DEDICAÇÃO MUITO GRANDE TODOS OS ENVOLVIDOS E USO INTENSIVO DE METODOLOGIA. COMO PONTO FRACO POSSO COMENTAR É A DIFICULDADE DE EQUACIONAR O TEMPO DOS ENVOLVIDOS, QUE PRECISAM MANTER SUAS ROTINAS FUNCIONANDO E SE DEDICAR AO PROJETO EM SI. COMO PONTO FORTE A EXPERIÊNCIA ACUMULADA DE TODOS (A MAIORIA COM MAIS DE 10 ANOS DE EXPERIÊNCIA) E A VISÃO MUITO CLARA DO QUE PRECISAVA SER FEITO PARA ALCANÇAR O RESULTADO.</p>
<p>Qual o maior desafio para levar a todos os integrantes a ter uma visão comum e trabalhar de forma integrada?</p> <p>DISCIPLINA. QUANDO SE TRABALHA COM PESSOAS COM ROTINAS DIFERENTES, MAS QUE PRECISAM SE DEDICAR A DETERMINADO PROJETO POR 6, 12 MESES, É PRECISO MUITA DISCIPLINA PARA LEVAR A TODOS A VISÃO DE TRABALHO INTEGRADO. FICAMOS TODOS OS DIAS "TENTADOS" A FALTAR DETERMINADA REUNIÃO POR TER OUTROS COMPROMISSOS, ETC. MAS PRECISAMOS ENTENDER A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO E ATUAR DE FORMA MUITO FORTE PARA ALCANCE DAS METAS.</p>
<p>Qual o maior obstáculo que você e sua equipe enfrentou?</p> <p>CONSEGUIR MANTER A EQUIPE UNIDA E COM A VISÃO OK DURANTE TODO O PROJETO. AS EQUIPES TRABALHAVAM EM TURNOS DIFERENTES E ERA DIFÍCIL GARANTIR A COMUNICAÇÃO 100% DURANTE TODO O TEMPO.</p>
<p>Como equipes de SEIS SIGMA podem trabalhar melhor?</p> <p>ACREDITO QUE A ETAPA MAIS IMPORTANTE DE UM TRABALHO DE SEIS SIGMA SEJA O PRÉ-PLANEJAMENTO, QUANDO SE DISCUTE QUAL O ESCOPO DO TRABALHO, INTEGRANTES, PRAZOS, RECURSOS, ETC. ESSA ETAPA PODE SER MELHOR REALIZADA EVITANDO ASSIM QUE PESSOAS QUE NÃO POSSAM REALIZAR O TRABALHO DE FORMA ADEQUADA ENTRE NO PROJETO E PIOR, QUE O TRABALHO COMECE SEM OS RECURSOS MATERIAIS ADEQUADOS.</p>

Figura 27.

Análise: A primeira pergunta acredito que se deve comentar a motivação comentada pela líder. Importante ressaltar esse ponto e analisar a partir do ponto de vista das perguntas 2 (que comenta sobre a utilização de novas idéias e métodos no trabalho) e 7 (que comenta se o grupo conhece o modelo de trabalho da equipe). A primeira teve uma favorabilidade 80% e a segunda de 100%. Já no item ponto fraco apesar do comentário sobre dedicação dos envolvidos, os prazos tem sido atendidos conforme pergunta 4 onde a favorabilidade foi de 80%.

Pode-se comentar também a segunda pergunta onde é ratificada a disciplina para contínuo atendimento dos objetivos e prazos. Na pergunta 1, que comenta o entendimento do compromisso de cada um e seus objetivos, a favorabilidade foi de 100%.

Entrevista 4: Líder de equipe de Rotina.

<p>QUESTIONÁRIO - PESQUISA - ESTRUTURADO EQUIPE: ROTINA RESPONDENTE: JOÃO</p>
<p>De forma geral, como você vê a sua equipe, no que diz respeito a pontos fortes e fracos?</p> <p>VEJO MINHA EQUIPE EM PROCESSO DE CRESCIMENTO, POSSO DIZER QUE ESTAMOS EM UM MOMENTO ÚNICO NESSE MOMENTO E COLHENDO OS FRUTOS DO TRABALHO REALIZADO NOS ÚLTIMOS 18 MESES. ISSO POR QUE TEMOS UMA EQUIPE COM LIDERANÇA RENOVADA E QUE ESTÁ COMPLETAMENTE ALINHADA COM OS ANSEIOS DA ORGANIZAÇÃO E DA ÁREA. ISSO SEM CONTAR O ÓTIMO CLIMA QUE SE INSTALOU NA ÁREA, LEVANDO-NOS A UM DOS MELHORES RESULTADOS NA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DA UNIDADE. PARA ENUMERAR, CONSIDERO NOSSO PONTO FORTE A CONFIANÇA QUE CADA UM CONFERE AO OUTRO E EM RELAÇÃO AO PONTO FRACO, ACREDITO QUE AINDA FALTE CORAGEM PARA DAR VÔOS MAIS ALTOS. MAS ISSO, RESOLVEREMOS COM O TEMPO.</p>
<p>Qual o maior desafio para levar a todos os integrantes a ter uma visão comum e trabalhar de forma integrada?</p> <p>A MELHOR FORMA DE LEVAR A TODOS A TER UM ENTENDIMENTO COMUM É CONVERSAR, EXPLICANDO A TODOS O POR QUE DE DETERMINADAS DECISÕES, METAS, ETC. MAS, MAIS IMPORTANTE DO QUE EXPLICAR É TER CERTEZA QUE O OUTRO ENTENDEU. LOGO, DEVEMOS OUVIR O OUTRO LADO, ENTENDER SEUS DESEJOS E BUSCAR ATENDÊ-LOS DENTRO DO POSSÍVEL. APÓS ISSO, SEMPRE QUE POSSÍVEL, DAR FEEDBACK PARA TODOS EM RELAÇÃO AO RESULTADO DO GRUPO E O RESULTADO INDIVIDUAL.</p>
<p>Qual o maior obstáculo que você e sua equipe enfrentou?</p> <p>TIVEMOS UMA DIMINUIÇÃO DRÁSTICA DE VOLUME DE VENDAS EM 2005 E TIVEMOS QUE DEMITIR 10% DO QUADRO EM APENAS 3 MESES. ESSA DECISÃO MEXEU COM ALTO ESTIMA DE TODOS, POIS ALGUMAS DEMISSÕES DEVERIAM SER FEITAS INDEPENDENTE DO DESEMPENHO DO FUNCIONÁRIO. NESSE MOMENTO, TIVEMOS QUE CONVERSAR MUITO SOBRE NOSSO DIA-A-DIA E BUSCAR ENTENDER O QUE ESTAVA ACONTECENDO PARA TOMAR A DECISÃO COM A MAIOR SOBRIEDADE POSSÍVEL. ESSE TIPO DE SITUAÇÃO MEXE COM A AUTO-ESTIMA E É PRECISO TRABALHAR CADA UM DA EQUIPE.</p>
<p>Como equipes de ROTINA podem trabalhar melhor?</p> <p>BUSCAR A CADA DIA UM MOTIVAÇÃO NOVA. SABEMOS QUE NÃO SE MOTIVA NINGUÉM, MAS A MOTIVAÇÃO PODE SER ESTIMULADA E ISSO É O DEVEMOS FAZER TODOS OS DIAS, PARA NÃO DEIXAR A "PETECA CAIR". ACREDITO QUE DUAS FERRAMENTAS ALAVANCAM QUALQUER EQUIPE: DELEGAÇÃO BEM FEITA E PLANEJADA E FEEDBACK SEMPRE QUE POSSÍVEL (FORMAL E INFORMAL).</p>

Figura 28.

Análise: Na primeira pergunta quando é comentado sobre o ponto forte, é dito que a confiança entre os membros é o ponto forte. Esse ponto pode ser percebido no questionário nas perguntas 12, 13, 14 e 15, que estão relacionadas justamente ao desenvolvimento de um clima de cooperação, onde as discordâncias são resolvidas de maneira construtiva, onde a comunicação é aberta a tomada de decisão é objetiva.

Esse item se confirma no comentário do item 2, onde o feedback dentro do grupo parece ser uma ferramenta bem difundida.

Entrevista 5: Líder da equipe de Projetos.

<p>QUESTIONÁRIO - PESQUISA - ESTRUTURADO EQUIPE: PROJETOS RESPONDENTE: LUIS HENRIQUE</p>
<p>De forma geral, como você vê a sua equipe, no que diz respeito a pontos fortes e fracos?</p> <p>O PONTO DA EQUIPE DE PROJETO QUE PARTICIPO, COM CERTEZA, É O NOSSO MODELO DE PLANEJAMENTO. GANHAMOS MUITO TEMPO NO QUE REALIZAMOS NO PROJETO COMO UM TODO, REALIZANDO UM PLANEJAMENTO DETALHADO DE TODAS AS ETAPAS E DE TODOS OS RECURSOS NECESSÁRIOS PARA ATENDIMENTO DO PROJETO. ESSE GANHO VEIO EM DECORRÊNCIA DA EXPERIÊNCIA ACUMULADA DE MAIS DE 10 ANOS DE PROJETOS REALIZADOS JUNTOS. PONTO FRACO: ROTATIVIDADE DAS PESSOAS ENVOLVIDAS NESSES PROJETOS. EM NOVOS PROJETOS, É MUITO FREQUENTE A FORMAÇÃO DE GRUPOS EXPERIENTES, MAS QUE TRABALHARAM POUCO JUNTOS OU ÀS VEZES NUNCA TRABALHARAM EM UM MESMO PROJETO.</p>
<p>Qual o maior desafio para levar a todos os integrantes a ter uma visão comum e trabalhar de forma integrada?</p> <p>DEFINIÇÃO CLARA DO QUE É ESPERADA DELA NO PROJETO, COMO ELA PODE CONTRIBUIR E O QUE O PROJETO SIGNIFICA PARA ÁREA E PARA A UNIDADE. ACREDITO QUE QUALQUER COLABORADOR QUE ENTENDER ESSES TRÊS ITENS, CONSEGUIRÁ TRABALHAR DE FORMA UNÍSSONA COM A EQUIPE.</p>
<p>Qual o maior obstáculo que você e sua equipe enfrentou?</p> <p>EM PARADAS DAS FÁBRICAS DA UNIDADES, PRECISAMOS DESLOCAR 100, 200 E ATÉ 300 HOMENS EM PRÓL DE DETERMINADA TAREFA DE MANUTENÇÃO E ESSAS ATIVIDADES NECESSITAM DE UM PLANEJAMENTO DE GUERRA PARA ATENDIMENTO DE TODAS AS DEMANDAS NO PRAZO ACORDADO. NESSAS PARADAS É MUITO COMUM ACONTECER IMPREVISTOS E ACREDITO QUE O MAIOR OBSTÁCULO NAS ATIVIDADES QUE REALIZO COM EQUIPES, É LIDAR COM OS IMPREVISTOS E CONSEGUIR LEVAR UM CONTINGENTE TÃO GRANDE DE PESSOAS EM PROL DA RESOLUÇÃO DO MESMO.</p>
<p>Como equipes de PROJETOS podem trabalhar melhor?</p> <p>DUAS PALAVRAS: GARANTIR O PLANEJAMENTO A LONGO PRAZO E TERMOS POUCA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NAS EQUIPE DE PROJETO.</p>

Figura 29.

Análise: No item 2 do formulário há o comentário sobre a necessidade clara dos papéis e responsabilidades de todos os integrantes para que todos possam ter uma visão comum e

trabalhar de forma integrada. No questionário na pergunta 5, essa preocupação não se confirma, pois 100% das respostas indicam que todos tem esse entendimento muito claro.

Em relação aos comentários das entrevistas, quanto dos comentários dos questionários, há inúmeras possibilidades de correlações e análises posteriores. O importante que foi possível entender o ponto de vista dos respondentes e de seus líderes, confirmar diferenças e semelhanças e modos de agir diferente em cada equipe.

Confirmando assim o objetivo deste trabalho que é evidenciar que equipes reagem de forma diferente em um mesmo ambiente, mesmo obtendo recursos semelhantes, mesmo inserida dentro da mesma cultura e com metas e objetivos alinhados.

5. CONCLUSÕES

Pode-se afirmar que o objetivo geral foi atendido à medida que foi possível analisar as diferenças entre os vários tipos de equipes, dentro de uma mesma organização, através de

pesquisa dirigida a participantes das mesmas, evidenciando a prática comparando-a com os conceitos vigentes. Os objetivos específicos também foram atingidos em sua totalidade, conforme descrito a seguir.

Os fundamentos conceituais e metodológicos foram identificados, no que tange às definições e conceitos de equipes. Acentuaram-se grupos e equipes, permitindo um melhor esclarecimento sobre essas definições.

Constatou-se a importância das equipes nas organizações, e a viabilidade de implantá-la neste ambiente atual de mudanças. Podem-se enfatizar algumas vantagens observadas, entre elas: as equipes são mais criativas na resolução de problemas, aumentam a produtividade, melhoram a comunicação, os membros da equipe têm facilidade para desenvolver novas habilidades técnicas e profissionais, as pessoas gostam mais de trabalhar, as equipes significam decisões de alta qualidade, utilizam melhor os recursos disponíveis. Enfim, parece predominar entre os teóricos da administração a premissa de que existem vantagens inquestionáveis do trabalho em equipe em relação ao trabalho individual nas organizações.

Suas vantagens realmente são diversas, sobrepondo-se as desvantagens. Enfatizando a necessidade de metas bem esclarecidas, de papéis bem resolvidos, da responsabilidade de um líder, do apoio do facilitador, do reconhecimento e das premiações como estímulo a novos desafios. E, sobretudo do incentivo da organização em considerar a equipe em sua cultura, de permitir que contribuam em suas estratégias.

Na pesquisa implantada, foi possível concluir que as equipes, apesar de estarem inseridas dentro da mesma organização e conseqüentemente vivendo dentro da mesma cultura e estratégia reagem de forma diferente aos mesmos estímulos.

As equipes “Seis Sigma” e de “Projetos” apresentaram resultados superiores as das outras equipes na maioria das perguntas. Esses tipos de equipes têm peculiaridades que as diferenciam das demais: Prazo pré-determinado para término das atividades, integrantes móveis, custo definido, resultado determinado no detalhe. Isso leva a um modelo mais organizado para a condução das atividades da equipe.

As equipes de “CCQ” demonstraram resultados muito baixos na maioria das perguntas. A característica maior dos CCQ é a formação de equipes operacionais para resolução de problemas do dia-a-dia. Com isso, a formação das equipes não segue nenhum padrão rígido de seleção, levando a equipe, às vezes, a uma formação inadequada para o andamento da tarefa. Outra característica é que esses grupos têm como supervisão do trabalho os próprios, com isso o controle de qualidade das atividades, pode ficar muito a desejar. Isso pode ser percebido em várias perguntas, quando do questionamento sobre conhecimento de metas, objetivos, etc.

As equipes de “Melhoria” apresentaram apenas resultados satisfatórios. As equipes que cuidam sistematicamente de sistemas como a ISO 9000, possuem grandes problemas para disponibilizar tempo para dedicação adequada. Uma das premissas da implantação de um sistema de qualidade é que os integrantes responsáveis por conduzirem as atividades de melhoria devem conciliar as mesmas com sua rotina. Conseqüentemente, dependendo da prioridade do colaborador, as pendências ISO podem ficar à parte. Isso leva a um comprometimento abaixo do ideal, levando ao não atendimento de prazos, falta de entendimento claro das pendências, dificuldade de entendimento dos papéis, etc.

As equipes de “Rotina” apresentam resultados abaixo do esperado. Considerando a premissa que equipes de rotina tem as atividades e equipes já determinadas e um dia-a-dia sob controle, pode-se afirmar que existe problemas dentro da equipe. Passando pelos objetivos da equipe, até a própria formação dessas equipes. Por se tratar de atividades do dia-a-dia não está sendo dada a devida atenção para as premissas de formação de equipes, levando à visão míope e baixa qualidade final das tarefas.

É importante salientar que os fatores motivacionais apresentados deixam claro que as necessidades de cada pessoa são diferentes e que isso influencia como os mesmos irão se comportar diante das mesmas variáveis. Esse ponto deixa evidente a importância do claro entendimento da expectativa de cada pessoa envolvida e como a organização pode trabalhar em prol do atendimento desses ditos desejos.

O item motivação deve ser explorado bastante a fundo no que diz respeito a trabalho em equipe, pois é o fator que leva as pessoas à ação, diferenciando claramente o resultado de uma equipe para outra com os mesmo recursos técnicos e de pessoas.

Finalizando, através da pesquisa ficou notório que as equipes têm percepções e resultados diferentes apesar de estarem dentro da mesma empresa. Isso pode ser observada durante toda a análise das respostas dadas e através da confrontação com os conceitos apresentados.

Portanto, para o bom andamento das equipes, cuidados com formação, objetivos claros, feedback contínuo dos integrantes, entre outros, devem ser observados e tomados como premissas claras para a liderança da organização e das equipes.

BIBLIOGRAFIA

BADER, Gloria. **Avaliando o desempenho das equipes**. São Paulo: Futura, 2000.

BELEM, Ana Cristina Vieira. **Green belts industrial**. Nova Lima: FDG, 2004.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

CAMPOS, Célia Maria. **Transição do modelo organizacional tradicional ao pós-industrial na administração pública do estado de Santa Catarina**. 2004. Tese – Universidade Federal de Santa Catarina.

CHAVES, Neuza Maria Dias. **Soluções em equipe**. Belo Horizonte: Editora DG, 2000.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Atlas, 2006.

FIGLIOLI, José Osir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

FUERTE, Leonardo Ribeiro. **Técnicas de reunião: promovendo encontros produtivos (a busca pelo sujeito coletivo)**. Niterói: Impetus, 2004.

HILLESHEIN, Sergio W.. **Grupos Semi-autonomos-GSA: a modernização das relações de trabalho**. Rio de Janeiro: COP, 1988.

KATZENBACH, John R.. **Equipes campeãs: desenvolvendo o verdadeiro potencial de equipes e líderes**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KEELING, Ralph. **Gestão de projetos, uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção científica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas; amostragem e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas. 2002.

MANZ, Charles C. **Empresas sem chefes**. Makron. São Paulo: Makron, 1995.

MAURITI, Maranhão. **ISO série 9000: manual de implementação.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo,** São Paulo: José Olympio, 1998.

QUICK, Thomas L. **Como desenvolver equipes vencedoras: como fazer equipes trabalharem melhor.** Rio de Janeiro: Alegro, 2004.

PURI, Subhash C. **Certificação ISO 9000 e a gestão da qualidade total.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.

ROBBINS, Harvey; FINLEY, Michael. **Por que as equipes não funcionam – O que não deu certo e como torna-las criativas e eficientes.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ROTONDARO, Roberto G. **Seis sigma – Estratégia Gerencial para a Melhoria de Produtos, Processos e Serviços.** São Paulo: Atlas, 2002.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte prática da organização que aprende.** Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

SERRA, Fernando A. Ribeiro. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos.** Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2006.