



MBA Executivo Internacional UFRGS 2007

**Estudo dos 12 elementos catalisadores para a promoção de uma Equipe de
Alta Performance em empresas do ramo de transporte coletivo de
passageiros**

Aluno: Alexandre Rodrigues

Professora Orientadora: Angela Beatriz Scheffer Garay

Porto Alegre Agosto de 2011

Tenho certeza de que nada que vem de mim existiria se não fosse pela forte estrutura familiar que disponho. Dedico este trabalho principalmente a meus filhos, minha esposa e meus pais aos quais formatam a base de meus esforços, conduzem minhas atitudes e sustentam minhas realizações. A eles, reconheço grande parte de meu sucesso, a eles, agradeço a paciência e toda a disposição em me ajudar sempre que precisei. Obrigado - só o amor constrói.

RESUMO

O estudo proposto visa discutir os elementos que moldam o comportamento humano e catalisam as ações das chamadas Equipes de Alta Performance (EAP), na tentativa de desafiar os líderes a perceberem, em sua gestão, meios de reparar lacunas e observar quais tópicos norteiam as bases da formação de uma identidade de superação de resultados em uma equipe. As EAP caracterizam-se por buscar o desafio como “produto”, de maneira a criarem as condições necessárias e assumirem os “riscos” do pioneirismo de ações, considerado de empreendedorismo internalizado, sendo o principal fator que motiva seus componentes. A abordagem teórica e prática relacionada a efetivação da pesquisa faz com que este projeto tome formas comparáveis a de um “Manual sobre comportamento”, ou seja, tem-se a intenção de propor um método de desenvolver e implementar equipes com essas características especiais. Para tanto, desenvolveu-se neste estudo fatores internos – dependentes exclusivos do ser humano – e externos – dependentes das construções organizacionais, que aqui são chamados de 12 elementos catalisadores de Equipes de Alta Performance. Esses 12 elementos foram pesquisados em um estudo de múltiplos casos com cinco empresas do setor de transporte coletivo de passageiros, a partir de uma abordagem qualitativa. Foram entrevistados ao todo 40 gestores. Os dados coletados foram analisados tendo como base o referencial teórico construído. Dentre os principais resultados encontram-se: forte tendência ao perfil de comportamento relacionado a “Equipes convencionais” e logo a seguir, também, com bastante relevância, um perfil de “Grupos”; priorização a importância da Liderança para o Desempenho, Visão Estratégica e Confiança e Solidariedade; dentre os elementos considerados menos importantes Criatividade e Inovação e Maturidade Este resultado pode ter influência devido a concessão, medida protecionista que ao mesmo tempo é essencial a sobrevivência destas empresas, mas que pode limitar atividades percebidas como mais competitivas, e pela origem familiar da maioria das empresas.

Palavras-chave: Comportamento organizacional. Equipes de Alta Performance. Gestão de pessoas.

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| TABELA 2 – RELAÇÃO AMBIENTE / EMPENHO DE CADA PROFISSIONAL..... | 30 |
| TABELA 3 – DEZ PRINCÍPIOS BÁSICOS DAS EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE..... | 30 |
| TABELA 4 - COMPARATIVO EQUIPES ELEVADO DESEMPENHO X EQUIPE CONVENCIONAL X GRUPO..... | 31 |
| TABELA 5 - COMPORTAMENTO DO ELEMENTO CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO..... | 39 |
| TABELA 6 - COMPORTAMENTO DO ELEMENTO COMUNICAÇÃO..... | 41 |
| TABELA 7 - COMPORTAMENTO DO ELEMENTO ALINHAMENTO E CONSCIÊNCIA..... | 43 |
| TABELA 8 - COMPORTAMENTO DO ELEMENTO CONFIANÇA E SOLIDARIEDADE..... | 45 |
| TABELA 9 - COMPORTAMENTO DO ELEMENTO MATURIDADE..... | 46 |
| TABELA 10 - COMPORTAMENTO DO ELEMENTO VISÃO ESTRATÉGICA..... | 48 |
| TABELA 11 - COMPORTAMENTO DO ELEMENTO PRÓ-ATIVIDADE E SINERGIA..... | 49 |
| TABELA 12 - COMPORTAMENTO DO ELEMENTO CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 51 |
| TABELA 13 - COMPORTAMENTO DO ELEMENTO DISCIPLINA E RESILIÊNCIA..... | 53 |
| TABELA 14 - COMPORTAMENTO DO ELEMENTO MOTIVAÇÃO E DIFERENCIAÇÃO..... | 54 |
| TABELA 15 - COMPORTAMENTO DO ELEMENTO NEGOCIAÇÃO E GERENCIAMENTO DE CONFLITO..... | 56 |
| TABELA 16 - COMPORTAMENTO DO ELEMENTO LIDERANÇA PARA O DESEMPENHO..... | 58 |
| TABELA 18 – ANÁLISE PERFIL EMPRESA A..... | 71 |
| TABELA 19 – ANÁLISE PERFIL EMPRESA B..... | 81 |
| TABELA 20 - ANÁLISE PERFIL EMPRESA C..... | 92 |
| TABELA 21 – ANÁLISE PERFIL EMPRESA D..... | 104 |
| TABELA 22 – ANÁLISE PERFIL EMPRESA E..... | 117 |
| TABELA 23 - TABELA DE RELAÇÃO ENTRE OS 12 ELEMENTOS E SUA CLASSIFICAÇÃO NAS EMPRESAS PESQUISADAS..... | 119 |
| TABELA 24 - PERFIL COMPORTAMENTAL POR ELEMENTO NO SEGMENTO PESQUISADO..... | 123 |
| TABELA 25 - GRAU DE IMPORTÂNCIA DE CADA ELEMENTO POR ENTREVISTADO..... | 125 |
| TABELA 26 - CLASSIFICAÇÃO DE IMPORTÂNCIA GLOBAL DE CADA ELEMENTO SEGUNDO CADA COLABORADOR ENTREVISTADO..... | 126 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| FIGURA 1 - VISÃO DO CONCEITO DE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE..... | 17 |
| FIGURA 2 - ESQUEMA DO SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA..... | 21 |
| FIGURA 3 - PRINCÍPIOS DE UM SISTEMA DE TRABALHO DE ELEVADO DESEMPENHO..... | 24 |
| FIGURA 4 - COMPORTAMENTO ENTRE NÍVEIS DE EQUIPES EM RELAÇÃO À META..... | 33 |
| FIGURA 5 - ESQUEMA GERAL DOS COMPONENTES DE UMA GESTÃO DE ALTA PERFORMANCE..... | 37 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|-----|
| GRÁFICO 1: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO PERFIL REFERENTE A EMPRESA A..... | 71 |
| GRÁFICO 2: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO PERFIL REFERENTE A EMPRESA B..... | 81 |
| GRÁFICO 3: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO PERFIL REFERENTE A EMPRESA C..... | 92 |
| GRÁFICO 4: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO PERFIL REFERENTE A EMPRESA D..... | 105 |
| GRÁFICO 5: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO PERFIL REFERENTE A EMPRESA E..... | 117 |
| GRÁFICO 6: REPRESENTAÇÃO SEGMENTO..... | 124 |

SUMÁRIO

| | |
|---|------------|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 6 |
| 2. OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS | 10 |
| 2.1. OBJETIVO GERAL | 10 |
| 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 10 |
| 3. JUSTIFICATIVA | 11 |
| 4. REVISÃO DA LITERATURA..... | 13 |
| 4.1. A VIDA ORGANIZACIONAL..... | 13 |
| 4.2. DEFINIÇÃO DOS CONCEITOS E LÓGICA DO ESTUDO..... | 17 |
| 4.3. RELAÇÃO ESTRATÉGICA: EQUIPE X MERCADO..... | 20 |
| 4.4. SISTEMAS DE TRABALHO DE ELEVADO DESEMPENHO - STED | 23 |
| 4.4.1. <i>Princípios Fundamentais dos STED</i> | 24 |
| 4.5. GRUPO, EQUIPE CONVENCIONAL E EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE..... | 28 |
| 4.6. OS 12 ELEMENTOS CATALIZADORES PARA SE PROMOVER UMA EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE..... | 33 |
| 4.6.1. <i>Criatividade e Inovação</i> | 38 |
| 4.6.2. <i>Comunicação</i> | 40 |
| 4.6.3. <i>Alinhamento e Consciência</i> | 41 |
| 4.6.4. <i>Confiança e Solidariedade</i> | 43 |
| 4.6.5. <i>Maturidade</i> | 45 |
| 4.6.6. <i>Visão Estratégica</i> | 47 |
| 4.6.7. <i>Pró-atividade e Sinergia</i> | 48 |
| 4.6.8. <i>Clima Organizacional</i> | 51 |
| 4.6.9. <i>Disciplina e Resiliência</i> | 51 |
| 4.6.10. <i>Motivação e Diferenciação</i> | 53 |
| 4.6.11. <i>Negociação e Gerenciamento de conflitos</i> | 54 |
| 4.6.12. <i>Liderança para o Desempenho</i> | 56 |
| 5. METODOLOGIA | 59 |
| 5.1. ESCOPO DA PESQUISA..... | 59 |
| 5.2. DELINEAMENTO DA PESQUISA..... | 59 |
| 5.3. COLETA E ANÁLISE DE DADOS..... | 60 |
| 6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 63 |
| 6.1. CASO 1 – EMPRESA A | 63 |
| 6.2. CASO 2 – EMPRESA B | 72 |
| 6.3. CASO 3 – EMPRESA C | 82 |
| 6.4. CASO 4 – EMPRESA D | 94 |
| 6.5. CASO 5 - EMPRESA E..... | 106 |
| 6.6. ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS..... | 118 |
| 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 128 |
| 8. REFERÊNCIAS | 133 |
| APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA | 135 |

1. INTRODUÇÃO

Em uma gestão estratégica, compreende-se que o fator humano é fundamental tanto na implementação como na sustentação deste sistema de gestão nas organizações. Construir a(s) estratégia(s) e os sistemas que a sustentem é uma parte; entretanto, é sabido que o sucesso em sua efetivação dá-se através de muito trabalho e comprometimento, principalmente de adaptação da cultura organizacional, sistemas de motivação, canais de comunicação de resultados, entre outros.

Entende-se que o principal motivo do fracasso na implementação e efetivação da gestão estratégica dá-se, então, nos “bastidores”, ou seja, a falha acontece exatamente na gestão dos ativos intangíveis comportamentais da equipe, aos quais tornam-se fatores primordiais para o sucesso da constituição do plano (aplicação da estratégia, por exemplo). A relação e aplicação da gestão estratégica, na prática, vista sob a ótica da implementação de ferramentas de gestão, relacionando e transformando o estilo de gestão de áreas como RH (Comportamento humano), Finanças (Orçamento e investimento), Governança Corporativa (Transparência e Controle), Gestão do Conhecimento (Desenvolvimento Humano e da informação), Inteligência Competitiva (Competitividade), Marketing (Planejamento e Disseminação), Qualidade (Programas e Resultados), TI (Tecnologia e infra-estrutura), entre outros, exige perfis e padrões de comportamentos que justifiquem e abram as portas para que o novo nível de atendimento se viabilize e se sustente como um novo modelo mental de execução de atividades.

Assim, torna-se importante “adaptar as condições e competências da equipe a estratégia e não somente o contrário”, pois em algumas situações, inevitavelmente, o objetivo, no caso a estratégia, está acima das condições atuais da equipe. Desta maneira, o que fazer? Quais são as variáveis capazes de transformar e moldar esta equipe rumo ao sucesso? Quais

fatores influenciam diretamente na *performance* desta equipe e qual o papel da liderança neste processo de transformação?

Este estudo se baseia na condição e na competência do líder/gestor em aproveitar e utilizar a seu favor estes fatores específicos – humanos e de gestão – que unidos com os chamados Sistemas de Trabalho de Elevado Desempenho (“STED”), maximizam as chances de uma equipe em atingir seus objetivos estratégicos essenciais em sua plenitude.

De uma maneira simplificada, entende-se que a união dos aqui chamados 12 elementos catalisadores contribuem para que o líder consiga, maximizando suas chances, adaptar a sua equipe ao alcance do objetivo proposto, ou seja, empresas de qualquer ramo ou porte, mesmo organizações especiais como ONGs, filantrópicas e até mesmo prefeituras e departamentos públicos, consigam maximizar as chances de estruturar Equipes de Alta Performance. São aqui propostos 12 elementos, entendidos como catalisadores específicos, o que já é um dos primeiros frutos deste trabalho de pesquisa, que também são discutidos e podem ser visualizados a partir de um contínuo, segundo sua efetividade, em “Grupos”, “Equipes convencionais” e “Equipes de Alta Performance”.

São os 12 elementos: Criatividade e Inovação, Comunicação, Alinhamento e Consciência, Confiança e Solidariedade, Maturidade, Visão Estratégica, Pró-atividade e Sinergia, Clima Organizacional, Disciplina e Resiliência, Motivação e Diferenciação, Negociação e Gerenciamento de conflitos e Liderança para o Desempenho.

Em um mundo globalizado, onde os níveis de competitividade entre empresas locais, confrontam-se diretamente a empresas além fronteiras, empenho e performance de equipe é hoje um grande diferencial competitivo, pois proporciona flexibilidade, adaptabilidade e ajustes as necessidades e tendências do mercado em relação a suas competências centrais, de maneira mais ágil e eficaz. É a partir desses desafios de gestão que se constitui o presente estudo e se introduz, a seguir, a problemática central pesquisada.

Definição do Problema

Existem alguns elementos, implícitos no ambiente organizacional, que são considerados catalisadores para a formação de Equipes de Alta Performance. Neste trabalho, foram elencados 12 elementos considerados de especial relevância, os quais deveriam ser observados com mais atenção, especialmente em empresas onde o fator competitivo é item de extrema importância e onde há, muitas vezes, produção ou fornecimento de serviços considerados *comodities* que não permitem flexibilizar, modificar, melhorar ou agregar qualquer diferencial competitivo importante que proporcione a empresa uma posição em uma zona de razoável de conforto ou que garanta lucros expressivos de médio e longo prazo.

Neste caso, por exemplo, a ação de uma Equipe de Alta Performance pode garantir o gosto da equipe por procurar o desafio como produto e diferencial de seu trabalho, “acostumando-se” a alavancar negócios e meios de “estrategicamente” surpreender e atender o objetivo de continuar competindo e buscando a liderança em seu segmento.

Portanto, o presente estudo parte da apresentação e discussão destes 12 elementos, considerados capazes de promover o nascimento e sustentação destas equipes especiais, as chamadas de EAP – Equipes de Alta Performance. Esses 12 elementos, já como uma primeira contribuição de pesquisa, foram apresentados e discutidos a partir de características do seu comportamento em três instâncias num contínuo: “Grupo”, “Equipes convencionais” e em “Equipe de Alta Performance” de forma a facilitar seu entendimento e o desenvolvimento dos fatores que estão presentes.

Entende-se que, para se ter sucesso em determinado objetivo, necessariamente deve-se ter a habilidade de adequá-la aos padrões da equipe (forças e fraquezas). Ou seja, a partir do conjunto das capacidades da equipe, dever-se-ia, então, moldar, reavaliar ou replanejar o objetivo original, a fim de maximizar as chances de sucesso, tornando-o mais fácil ou mais perto do alcance da equipe. O grande dilema do gestor vem à tona quando, por força da

grande competição ou em casos extremos, quando a organização depara-se com objetivos que podem ser responsáveis por sua própria sobrevivência, ou, quando a estratégia apresenta conquistas maiores que as capacidades atuais da equipe em alcançá-las. Para “adaptar” a empresa a esse novo desafio, deve-se entender fatores muito mais “íntimos” da empresa, como sua cultura, comportamento dos envolvidos, sistemas de trabalho, questões motivacionais e psicológicas, liderança e competência, assim como conhecimento do conceito de estratégia e suas ferramentas de implementação, ou seja, elementos que constroem o padrão de modelo mental que ajuda nas decisões da empresa, quebram paradigmas e mobilizam mudanças.

O trabalho de pesquisa proposto foi utilizado com um propósito de aplicação genérica. Entende-se que não há tipos específicos de empresas que tratem ou precisem destes 12 elementos, mas sim que os 12 elementos estão contidos em qualquer organização, desenvolvidos em maior ou menor grau. Entretanto, por motivos de viabilização, segmentação e adequação dos objetivos, foi aplicada a pesquisa em empresas do ramo de transporte coletivo de passageiros, com empresas com certo perfil similar, ou seja, com estruturas formais de organização, controles e ferramentas de gestão definidas. Entende-se também que este é um ramo bastante carente em estudos deste tipo, o que pode conseqüentemente gerar muito benefício se aplicado, analisado e tratado.

Dentro deste contexto, tem-se, então, como problema de pesquisa: como os gestores percebem a relevância e a necessidade de desenvolvimento dos 12 elementos catalisadores para a promoção de uma Equipe de Alta Performance, dentro de organizações do ramo de transporte coletivo?

2. OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

2.1. OBJETIVO GERAL

A partir de casos práticos acompanhados e identificados em uma seleção de empresas do ramo de transporte coletivo de passageiros com características e padrões similares de gestão:

Analisar a importância atribuída aos elementos favoráveis ao desenvolvimento e sustentação de uma Equipe de Alta Performance e o modo como se apresentam nestas empresas.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar como os gestores analisam a presença deste elemento na empresa;
- Identificar, em cada empresa pesquisada, o comportamento predominante (se estaria em “Grupo”, em “Equipes convencionais” e em “Equipe de Alta Performance”);
- Identificar, no segmento estudado, o comportamento predominante entre "Grupo", "Equipe convencional" e "Equipe de Alta Performance";
- Elencar, por grau de importância, os 12 elementos propostos neste trabalho, segundo a ótica geral dos colaboradores.

3. JUSTIFICATIVA

Em minha experiência como professor de “Gestão estratégica com implementação de sistemas de *Balanced Scorecard*” nos mais diversos centros de treinamentos, universidades, consultorias e empresas de diversos ramos de negócios, trabalhando com um perfil de pessoas que vão de diretores a estudantes e consultores a fim de desenvolver seu aprendizado em ferramentas de gestão estratégica para seu setor ou empresa, tenho observado, ao longo do tempo, a grande lacuna existente referente a gestão e mobilização de equipes e suas competências (identificação e desenvolvimento de seus conhecimentos, habilidades e atitudes) na execução e implementação deste sistema de gestão de forma holística, ou seja, em todo o ciclo implementação (Coletar a informação, tratar, disseminar, colher resultados, trabalhar os resultados, avaliar a sistemática e devolver ao mercado para iniciar o novo ciclo de maneira sustentável).

Minhas observações no decorrer do desenvolvimento destes alunos e pelas empresas que passei como consultor, o fator “Humano” é na maioria das vezes esquecido quando se pensa em efetivar qualquer investimento de recursos neste tipo de projeto. Não é observado ou levado em conta pelo “investidor” quão complexa é a relação de preparação da equipe para a constituição, contribuição e aproveitamento de determinado objetivo a ser conquistado ou implementado, seja uma organização pública, privada, com ou sem fins lucrativos, entidades ou associações, enfim, qualquer tipo de organização.

Minha intenção com este estudo é demonstrar quais são os principais tópicos que devem ser levados em conta na busca pelo desenvolvimento de equipes consideradas especiais, ou seja, equipes que consigam realizar qualquer tarefa em sua plenitude, obtendo os melhores resultados esperados.

Por fim, este foi um trabalho direcionado principalmente ao líder/gestor que poderá refletir sobre suas ações com seus liderados, assim como, refletir sobre quais bases estão

alicerçadas seus pedidos de produtividade, comprometimento e atingimento de resultados organizacionais. Espera-se que ao final deste estudo, com bases nos resultados apresentados, o líder/gestor possa interagir com sua equipe com mais entendimento de modo a criar o ambiente necessário à superação das expectativas e resultados e, mais além, que os desafios não sejam mais temidos e sim procurados, no intuito de estarem sempre a frente em nome da competitividade.

Entende-se que em um cenário de negociações globais, de mercados sem fronteira e extremamente competitivos, uma equipe alinhada e de especial performance é considerada uma força competitiva especial e, em muitos casos, esta característica torna-se, inclusive, essencial a sua sobrevivência.

4. REVISÃO DA LITERATURA

Nesta parte do nosso trabalho serão apresentados os “atores” centrais desse trabalho e seus relacionamentos neste sistema. Para o sucesso na implementação dos 12 elementos catalisadores aqui propostos, impreterivelmente o gestor deve ter a consciência da base estrutural que suporta e estimula a condição de desenvolvimento desses 12 elementos na organização.

Assim, a partir deste ponto, serão conceituados cada um dos 12 elementos catalisadores, suas principais características e alguns itens que identificam o comportamento destes elementos em um perfil de "Grupo", "Equipes convencionais" e "Equipes de Alta Performance". A intenção é abordar uma perspectiva relacionada ao desenvolvimento e qualificação de comportamentos no intuito de consolidar melhores resultados a empresa.

Entende-se que esse estudo situa-se no campo dos estudos de comportamento organizacional, buscando estudar a inter-relação dos indivíduos e grupos nas empresas e as diversas variáveis que interferem no intercambio entre estrutura e comportamento. Para fins de compreensão do referencial que aqui está estruturado, torna-se importante, inicialmente, introduzir a visão que aqui se tem da vida organizacional para então situar a escolha da linha teórica. Discute-se, assim, brevemente as diferentes “lentes” com as quais é possível visualizar e analisar as organizações.

4.1. A VIDA ORGANIZACIONAL

Sempre fui um apaixonado por assuntos relativos ao comportamento humano, penso que toda construção sólida de qualquer idéia necessariamente é tangibilizada pelo Ser Humano: é ele quem cria, quem age, faz acontecer e principalmente sustenta a rotina de processos para que esta idéia se perpetue.

As organizações são vidas complexas e repletas de paradoxos de forma que administrá-las, bem como compreender a vida nas organizações, não é uma tarefa tão simples.

Por exemplo, Morgan (1996) em sua obra *Imagens da Organização* sugere que para a melhor compreensão das organizações são possíveis diferentes olhares/lentes, como:

- As organizações vistas como máquinas: a vida organizacional é frequentemente rotinizada com a precisão exigida de um relógio, ou seja, gerenciada de forma que tanto as pessoas como as máquinas estarão sempre no lugar, na hora certa para desempenharem suas funções de acordo com um padrão de produção exigido, levando o homem a robotizar-se, fadado a desempenhar suas tarefas de maneira mais eficiente possível, dentro do prazo determinado, ou seja, jornada de trabalho;

- As organizações vistas como organismos: após a explosão da era mecanicista, percebeu-se que as organizações não eram e não poderiam ser um sistema fechado em si mesmo. Sobrevivência, relações organização-ambiente e eficácia organizacional tornaram-se temas centrais. Ao se comparar às organizações aos organismos vivos, foi enfatizada a necessidade de sobrevivência na diversidade ambiental;

- As organizações vistas como cérebros: as organizações são sistemas de processamento de informações, assim como o cérebro humano. A partir dessa concepção pensou-se na idéia de que é possível planejar tais organizações de forma que elas possam aprender a auto organizar-se, como um cérebro em completo funcionamento. O foco principal dessa perspectiva é a idéia da aprendizagem organizacional – aprender a aprender. Finalmente Morgan (1996) sugere as organizações holográficas, que se trata de uma organização na qual o todo se encontra em todas as partes;

- As organizações vistas como cultura: para Morgan (1996), a questão da cultura centraliza a atenção sobre o lado humano da organização, pois envolvem valores, crenças, ritos, mitos, do lugar e das pessoas que rodeiam a empresa. Esses atributos da cultura estão sempre de alguma forma voltados para a cultura empresarial. É a questão da cultura que

determina o comportamento, a forma de agir dos membros de uma organização e que são refletidas nos resultados organizacionais;

- As organizações vistas como unidade política: para Morgan (1996, p.187) “[...] a política é um aspecto da vida organizacional, sendo esta a detentora de grande papel construtivo na criação da ordem social [...]”, ainda de acordo com o autor, “Os objetivos organizacionais, a estrutura, a tecnologia, a estruturação de cargos, o estilo de liderança e outros aspectos formais do funcionamento têm uma dimensão política, da mesma forma que o mais óbvio jogo de poder e conflito”;

- As organizações vistas como prisões psíquicas: o autor considera que ao explorar a imagem de uma prisão psíquica, é possível visualizar algumas das formas pelas quais as organizações e os seus membros caem nas armadilhas oriundas de construção da realidade que, na melhor das hipóteses, representam uma simplificação imperfeita do mundo;

- As organizações vistas como fluxo e transformações: o autor sinaliza que estas são construídas por processos, fluxos e mudanças. Na verdade a mudança é um dos pontos chave desta visão, pois ela está presente em todos os processos, constantemente;

- As organizações vistas como instrumento de dominação: de acordo com o autor (1996, p. 281):

Ao longo da história, organizações tem sido associadas a processos de dominação social nos quais indivíduos ou grupos encontram formas de impor a respectiva vontade sobre os outros. Isto se torna bastante evidente quando se traça a evolução histórica de empresa moderna, desde as suas raízes na antiguidade até o seu papel no mundo atual, passando por diferentes estágios de crescimento e desenvolvimento, inclusive como empresa militar e império.

Compreender estas visões permite perceber as limitações de cada olhar, de cada lente escolhida para a análise de um fenômeno. A lente escolhida, a do comportamento organizacional, trabalha com 12 elementos entendidos como condicionantes e imprescindíveis, que aceleram a criação e o desenvolvimento de equipes especiais. Tenta-se prever como a maioria das pessoas/grupos *tende* a se comportar num dado conjunto de

circunstâncias e condições, embora entenda-se que este seja apenas uma lente de compreensão da vida organizacional.

Embora não desconsidere a existência de ações políticas, processos de dominação social, estratégias de aprisionamento psíquico, elementos culturais amplos, dentre outros constituintes da vida organizacional, o presente estudo foca a inter-relação dos grupos nas empresas e as diversas variáveis que interferem no intercambio entre estrutura e comportamento (Equipe vs Líder vs Resultado esperado), mais especificamente em 12 itens que influenciam na busca do desenvolvimento de Equipes de Alta Performance.

Os elementos abordados são identificados como: Elemento 1 - Criatividade e Inovação; Elemento 2 – Comunicação; Elemento 3 - Alinhamento e Consciência; Elemento 4 - Confiança e Solidariedade; Elemento 5 – Maturidade; Elemento 6 - Visão estratégica; Elemento 7 – Pró-atividade e Sinergia; Elemento 8 - Clima Organizacional; Elemento 9 - Disciplina e Resiliência; Elemento 10 - Motivação e Diferenciação; Elemento 11 - Negociação e Gerenciamento de conflitos e Elemento 12 - Liderança pelo desempenho.

Todos estes elementos são abordados segundo grau de reação de comportamento, comparando-se cada elemento com padrões explícitos característicos entre Grupo X Equipe convencional X Equipe de Alta Performance. Certamente existem outros fatores relevantes na construção e modelagem de uma equipe, a fim de torná-la uma equipe de Alta Performance. A origem deste trabalho fundou-se em percepções pessoais enquanto professor de estratégia empresarial, gestor e consultor na área de implementação de sistemas de gestão estratégica, onde pude ter acesso a diferentes visões e realidades organizacionais. Estas percepções começaram a ser tangibilizadas após a construção do referencial, onde os 12 elementos citados neste trabalho foram desenvolvidos com mais propriedade.

4.2. DEFINIÇÃO DOS CONCEITOS E LÓGICA DO ESTUDO

Para entender a finalidade e o uso do foco principal do nosso trabalho, inevitavelmente será necessário revisar alguns conceitos básicos. Estes conceitos são caracterizados como os “Personagens” de nossa estória, em outras palavras, para se chegar a explanação e importância dos elementos catalisadores, é preciso entender o conjunto de conceitos que estão envolvidos neste cenário.

Para explicar a lógica seguida para a estruturação deste trabalho, será usada como referência a figura 1:

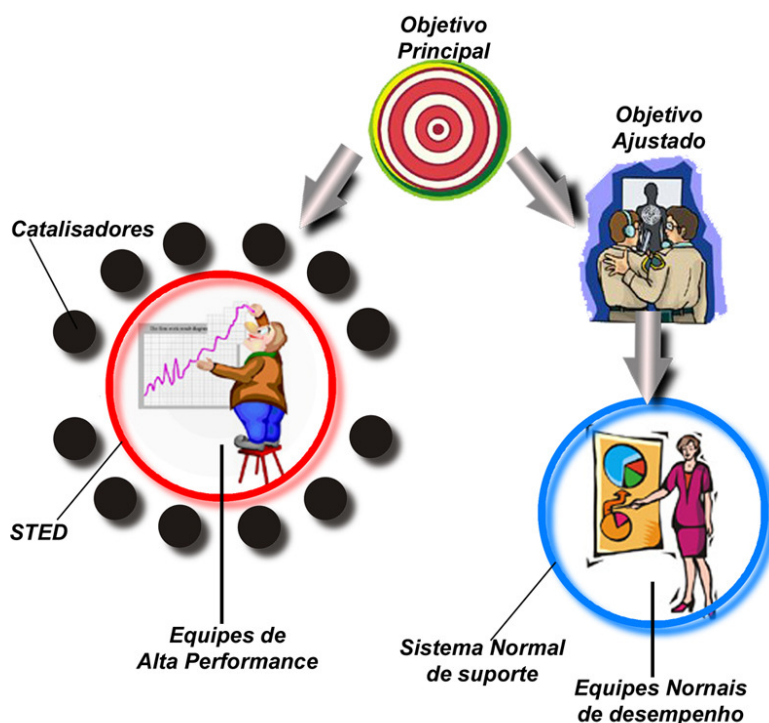


Figura 1 - Visão do conceito de Equipes de Alta Performance.
Fonte: Elaborada pelo autor (2010)

O Alvo principal sempre será um “Objetivo específico ideal”, este objetivo pode ser qualquer tarefa que a equipe deva cumprir, como por exemplo, um plano estratégico, uma meta, a implementação de alguma ferramenta ou padrão de gestão, um resultado específico

qualquer de relativa importância a organização ou até mesmo um Plano de ação específico. A partir do objetivo, o esquema apresenta dois caminhos válidos a seguir.

Um dos caminhos – o descrito no esquema pelo braço à direita do objetivo – caso a equipe não esteja preparada e o plano original possa sofrer alterações sem prejuízos maiores, seria alterar o objetivo ideal ou ajustá-lo de forma a tornar-se mais simples ou adequado, maximizando as chances de sucesso pela equipe. Neste cenário, procura-se adaptar o objetivo a ser alcançado às condições da equipe, através de uma leitura de competências (CHA), e desconsiderando ou adequando alguns itens deste plano, ou seja, fazer com que a equipe, mediante um esforço previsto, consiga executar a tarefa proposta conquistando este objetivo.

Alguns benefícios deste modelo:

- Minimiza a probabilidade de frustração dos integrantes da equipe;
- Maior segurança da empresa e menos riscos;
- Caminhos ou estratégias mais fáceis de visualizar;
- Conhecimento e adequação total das competências da equipe ao desafio proposto;

Alguns pontos a refletir:

- Gestão corre o risco de fechar-se, tornando-se “centralizadora”, transformando a equipe em meros executores de tarefas pré-escalonadas;
- Equipe pode se acomodar, entrar em uma zona de conforto, e acostumar-se a objetivos alcançáveis;
- Equipe condiciona-se a não precisar criar nem desenvolver-se;
- Equipes menos autônomas, Líder executor;
- Pessoas menos comprometidas;
- Índice de inovação e empreendedorismo menos desenvolvido;
- A empresa pode parecer frágil ao confrontar-se com uma ameaça de intensidade relevante.

O segundo caminho – o descrito no esquema pelo braço à esquerda do objetivo – é muito mais desafiador, compete a equipe cumprir o plano na íntegra, sem ajustes, pois, em alguns casos particulares não se tem outra saída a não ser atingir o objetivo na íntegra. Neste caso, inevitavelmente, deverá ser trabalhado com os chamados STED – Sistema de Trabalho de Elevado Desempenho que, com os devidos elementos, chamados de catalisadores do desempenho, criarão as condições necessárias ao desenvolvimento das chamadas Equipes de Alta Performance, cujo objetivo principal é buscar desafios, agindo em prol de atingir resultados extraordinários ou considerados acima das competências atuais da equipe convencional. Ao contrário do primeiro caminho, há um ajuste das competências da equipe e a condutibilidade do líder em busca do objetivo.

Alguns benefícios deste modelo:

- Equipes criativas e com soluções diferenciadas;
- Equipes comprometidas, alinhadas e mais conscientes de suas atitudes;
- Resultados surpreendentes;
- Autoconfiança elevada;
- Ações direcionadoras de mercado;
- Líder menos ativo, estilo *coaching*;
- Equipes maduras;
- Quebra de pré-conceitos e paradigma.

Alguns Itens a refletir:

- Alerta ao gerenciamento de fatores como Resiliência e frustração;
- Reserva de recursos disponível a projetos que não dão certo;
- Criar um plano de gestão de mudança e risco;
- Conflito de egos;
- Competição por atenção entre os membros da própria equipe;

- Necessidade de mais investimento em capacitação e pesquisas;
- Gestão de ativos intangíveis como capital intelectual e retenção de talentos;
- Participação efetiva da equipe na gestão.

O processo se dá seguindo a lógica reversa do primeiro caminho, onde se ajustava o plano à equipe. Desta vez, se ajusta a equipe e o ambiente ao plano, identificando suas fragilidades e desenvolvendo-a de maneira a estar sempre a frente. Nem sempre os resultados alcançarão o esperado, mas provavelmente haverá superação dos resultados comuns e, em muitos casos, superação de expectativas, atingindo-se resultados desejados. Inclusive, em muitos casos, dependendo da situação a qual se encontra a empresa, esta equipe poderá ser um grande diferencial competitivo em sua área de atuação.

4.3. RELAÇÃO ESTRATÉGICA: EQUIPE X MERCADO

A imagem a seguir nos mostra a harmonização entre o mercado e suas necessidades e a relação e o papel da Equipe na busca pela melhoria contínua, contribuindo para o desenvolvimento, evolução e aprendizagem organizacional, proporcionando com isto, maior nível competitivo, através de seu nível de competência agregado.

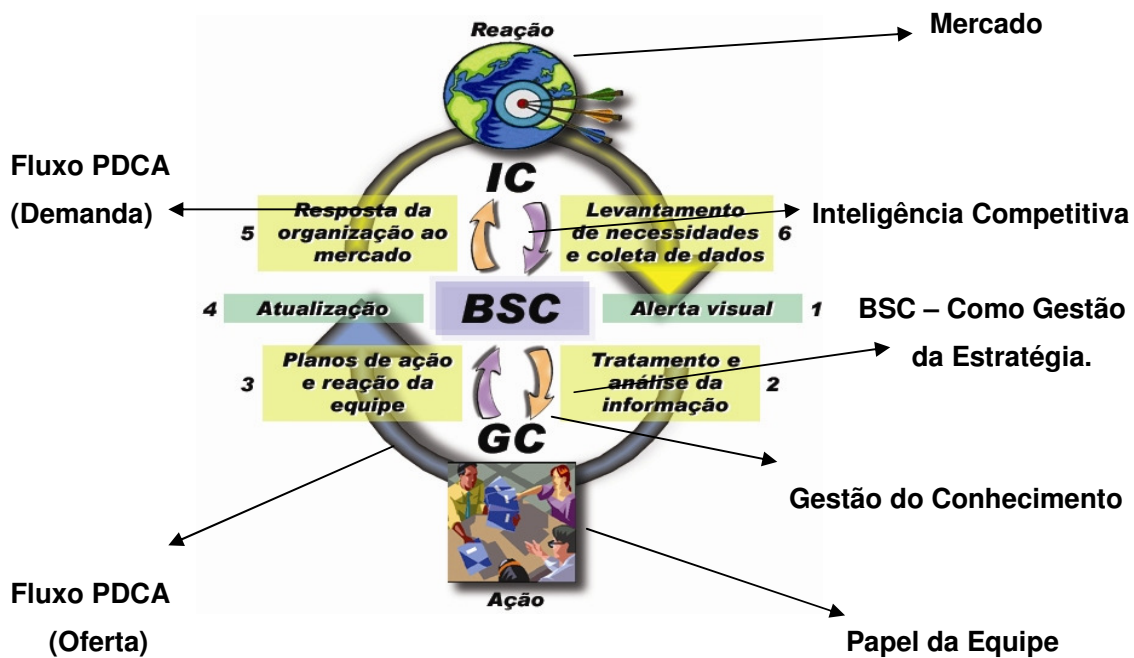


Figura 2 - Esquema do sistema de gestão estratégica.
Fonte: Elaborada pelo autor (2010)

Percebe-se, nesta figura, a importância fundamental das equipes, pois é através delas que tudo se transforma. No exemplo acima, é utilizada uma ferramenta de *Balanced Scorecard* para medir e apresentar os resultados estratégicos da organização perante seu mercado.

Na figura 2, acompanhamos os seguintes passos, nos mostrando que a "Equipe" é que está no centro de toda a reação de inteligência, harmonizando as demandas entre "Mercado" e "Empresa":

- O item 1, "Alerta visual", mostra as reações do mercado frente às atitudes e planos da empresa, esta reação apresentação favorável e não favorável, em caso de apresentar-se como "não favorável", entende-se que é o momento de agir sobre esta não conformidade;
- O item 2, "Tratamento e análise da informação". Com a apresentação do "Cenário", a equipe analisa cada indicador e mobiliza-se de maneira a corrigir os resultados que não são satisfatórios, este conjunto de resultados são escalonados por grau de prioridades, escolhidos conforme estratégia da empresa. Depois de organizados, é a hora de agir;

- O item 3, "Plano de ação e reação da equipe", mostra o momento onde será , desenvolvido planos de ação, revendo políticas, ajustando processos, avaliando recursos, desenvolvendo pessoas, enfim, exercitando gestão;
- O item 4, "Atualização", é o momento onde, a partir da reação da equipe e os ajustes realizados, o mercado receberá uma nova demanda de operação, á com as mudanças propostas;
- O item 5, "Resposta da organização ao mercado", o mercado recebe este novo conceito de produto ou serviço que a organização se dispôs a operar e novamente, irá experimentar o novo modelo e reagir com outra demanda de ajustes, reiniciando o ciclo de melhoria e aprendizagem;
- O item 6, "Levantamento de necessidades e coleta de dados", é o resultado da avaliação do novo padrão de atendimento que a equipe apresentou no último ciclo de aprendizagem, e início do próximo, a partir daqui, o mercado apresenta a equipe uma nova demanda de ajustes não conformidades, ou seja, atualiza a empresa suas necessidades, mostrando a equipe uma série de requisitos que devem ser melhorados para que a empresa realize sua missão da melhor maneira possível.

A imagem acima nos mostra também que, entre nosso sistema de painel de pilotagem, que mostra os resultados pelo mercado, opera um sistema de "inteligência competitiva", que em relação direta com a competência da equipe em selecionar as principais informações, seleção de informações estas que se apresentam mais relevantes para gerenciamento e ajuda desta diretoria na tomada de decisão.

No outro lado, a imagem mostra que entre a ferramenta de *Balanced Scorecard* e a empresa, está sendo trabalhado um sistema de "Gestão do conhecimento", onde todas as informações coletadas devem ser analisadas e tratadas o que leva a necessidade desta equipe ter a competência essencial para viabilizar este conhecimento, transformando este

conhecimento em atitudes inteligentes. Este processo de aprendizagem é a base do chamado "Diferencial competitivo".

Percebe-se que, inevitavelmente, é a equipe que esta no meio de toda a conjuntura de gestão, é ela quem organiza e coleta toda a base de informação a ser buscada para a evolução e gerenciamento de sua empresa. Ao mesmo tempo, é a partir da equipe que toda a demanda recebida do mercado é tratada e melhorada, a fim de aprimorar seu nível de competitividade. Desta forma, pode-se dizer que a evolução e crescimento de uma organização esta diretamente ligada a evolução e desenvolvimento das competências desta equipe (em outras palavras, é a equipe, que transforma e age para que o resultado organizacional se consolide). Portanto, cuidar da equipe pode ser o mesmo que cuidar do resultado; desta forma, desenvolver a equipe é desenvolver os resultados.

O trabalho proposto visa, então, indicar doze elementos catalisadores que viabilizem a transformação de equipes convencionais nas chamadas Equipes de Alta Performance.

4.4. SISTEMAS DE TRABALHO DE ELEVADO DESEMPENHO - STED

Na Figura 2, observa-se que o sistema é parte relevante neste trabalho, constituindo o “meio de campo” entre as demandas externas e internas da equipe. É no sistema que serão absorvidos e trabalhados os impactos de uma gestão de equipes voltada ao alcance dos resultados organizacionais. Quanto mais adaptativo, receptivo e adequado estiver este sistema, melhor serão as expectativas de trabalho da equipe.

O Sistema de Trabalho de Elevado Desempenho (STED) pode ser definido como uma combinação específica de práticas, estruturas de trabalho e processos de RH que maximizam o conhecimento, as habilidade, o compromisso e a flexibilidade do funcionário. Embora haja algumas práticas e políticas de RH que mereçam ser mencionadas, porque tendem a incorporar-se na maioria dos STEDs, seria um erro nos concentrarmos demais, ou precipitadamente, nas partes em si. O conceito-chave é o “sistema”. Os Sistemas de Trabalho

de Elevado Desempenho são compostos de muitas partes inter-relacionadas, que se completam para atingir as metas de uma empresa, grande ou pequena.

A noção de Sistemas de Trabalho de Elevado Desempenho foi desenvolvida originalmente por David Nadle. Há quatro princípios poderosos, mas simples, como mostra a figura 3.

4.4.1. Princípios Fundamentais dos STED

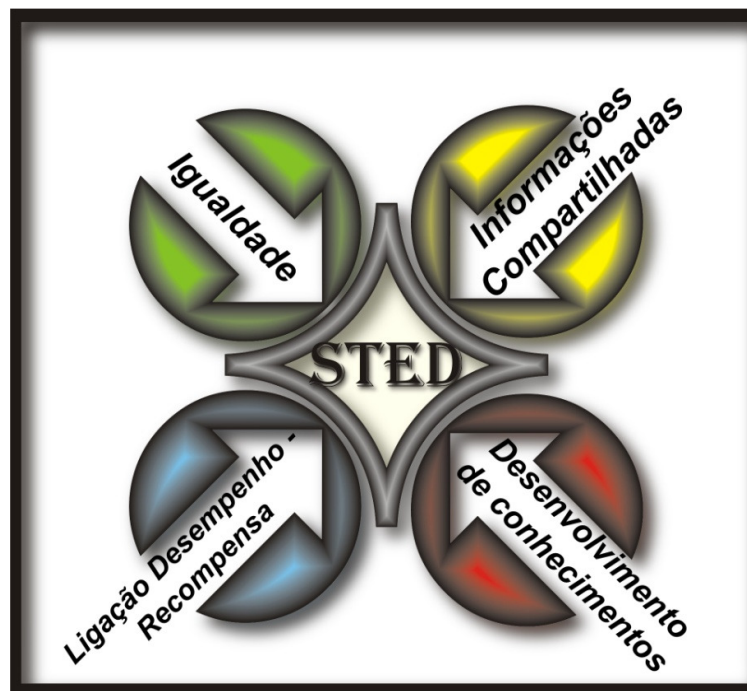


Figura 3 - Princípios de um Sistema de Trabalho de Elevado Desempenho.

Fonte: BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. Administração de recursos humanos, 2005.

Em diversos sentidos, esses princípios tornam-se a base para líderes que desejam Sistemas de Trabalho de Elevado Desempenho. O mais importante é que eles também estão se tornando rapidamente a base das atuais teorias de gestão de recursos humanos.

O Princípio das Informações Compartilhadas: O princípio das informações compartilhadas é fundamental para o sucesso das iniciativas de *empowerment* e de envolvimento dos funcionários nas empresas. Sem as informações precisas, no momento certo, sobre os negócios, os funcionários podem fazer pouco mais do que simplesmente

executar ordens e desempenhar seus papéis de forma relativamente rotineira. É improvável que eles entendam a direção geral da empresa ou contribuam para o sucesso delas.

Quando, porém, os funcionários recebem informações imediatas sobre o desempenho, os planos e as estratégias da empresa, é mais provável que façam boas sugestões para aprimorar os negócios e para colaborar com importantes mudanças organizacionais.

O princípio de informação compartilhada representa uma mudança nas organizações, afastando-se da mentalidade de comando e de controle e voltando-se mais para o comprometimento dos funcionários. Se os executivos comunicam-se bem com os funcionários e criam uma cultura em que as informações são compartilhadas, os funcionários talvez se tornem mais dispostos (e sejam capazes de) a trabalhar para alcançar as metas para a empresa.

O Princípio do Desenvolvimento de Conhecimento é o irmão gêmeo do compartilhamento de informações. A medida que as empresas tentam competir por meio das pessoas, elas devem investir no desenvolvimento dos funcionários. Isso inclui tanto a seleção dos melhores e mais brilhantes candidatos disponíveis no mercado de trabalho, quando o fornecimento de oportunidades a todos os funcionários para aperfeiçoar continuamente seus talentos.

Os Sistemas de Trabalho de Elevado Desempenho dependem da mudança de um trabalho braçal para um trabalho intelectual. Os funcionários de hoje necessitam das mais diversas qualificações técnicas, em solução de problemas e de habilidades interpessoais para trabalhar em projetos de ponta, individualmente ou equipes. Em decorrência da rapidez das mudanças, os conhecimentos e as habilidades exigidas também devem mudar rapidamente. No ambiente contemporâneo de trabalho, os funcionários devem aprender continuamente. Os programas de treinamento para suprir defasagens podem não ser insuficientes. Os

funcionários em sistema de trabalho de Alta Performance precisam aprender em “tempo real”, no trabalho, usando abordagens inovadoras para solucionar problemas novos.

O Princípio da Relação Desempenho-Recompensa: Um costume gerencial que tem resistido ao tempo é que os interesses dos funcionários e das empresas divergem naturalmente. As pessoas podem perseguir, intencionalmente ou não, resultados que sejam benéficos para elas, mas não necessariamente para a empresa como um todo. Um comprovante dessa idéia, no entanto, é que as coisas tendem a ocorrer mais tranquilamente quando há uma maneira de alinhar os funcionários e as metas organizacionais. Quando as recompensas são ligadas ao desempenho, os funcionários naturalmente perseguirão resultados que sejam benéficos para eles e para a empresa. Quando isso acontece, coisas surpreendentes podem ocorrer. Por exemplo, os supervisores não precisam vigiar constantemente os funcionários para ter certeza de que eles efetuem o trabalho corretamente. De fato, os funcionários podem desdobrarem – indo muito além do seu dever – para ter certeza de que os colegas de trabalho tenham a ajuda de que precisam, para que os sistemas e processos funcionem eficientemente e os clientes estejam satisfeitos.

Associar as recompensas ao desempenho organizacional também assegura uma postura justa e tende a focalizar os funcionários na organização. Igualmente importante: as recompensas com base no desempenho asseguram que os funcionários compartilhem os ganhos resultantes de qualquer melhoria no desempenho.

O Princípio da Igualdade: As diferenças no status e no poder tendem a separar as pessoas e a ampliar as disparidades existentes entre elas. Os ambientes de trabalho mais igualitários eliminam as diferenças de status e de poder e, no processo aumentam a colaboração e o trabalho de equipe. A produtividade pode melhorar quando as pessoas que trabalham isoladamente umas das outras (ou em oposição) começarem a trabalhar juntas.

Delegar o poder para as bases das organizações frequentemente requer mudanças estruturais. A ampliação, o enriquecimento de cargos e o autogerenciamento de equipes de trabalho são métodos típicos para aumentar o poder que os funcionários tem de influenciar as decisões, dar sugestões para mudança ou tomar iniciativa próprias. Como redução nas diferenças de poder, os funcionários podem envolver-se mais em seu trabalho; sua qualidade de vida no trabalho é melhorada, ao mesmo tempo em que o desempenho da empresa é aprimorado.

Os quatro princípios – informações compartilhadas, desenvolvimento de conhecimento, relação entre desempenho-recompensa e igualdade – são a base para se conceber Sistemas de Trabalho de Elevado Desempenho. Eles também se incluem em vários dos tópicos e práticas de RH.

Conseguir o compromisso com o Sistema de Trabalho de Elevado Desempenho é uma atividade contínua, e talvez, nunca se complete. Como qualquer atividade de mudança, o desempenho muitas vezes oscila, à medida que a implementação caminha. Uma das razões para isso é que as partes do sistema são modificadas gradualmente, e não como em um programa total.

Por maior que seja o seu potencial, entretanto, implementar sistema de trabalho de Alta Performance não é tarefa fácil. Os sistemas são complexos e exigem uma parceria muito entrosada entre os executivos, como gerentes de linha, profissionais de RH, representantes sindicais e funcionários. Ironicamente, é essa mesma complexidade que leva à vantagem competitiva. Dada a complexidade de implementação dos Sistemas de Trabalho de Elevado Desempenho, é difícil imitar as empresas que tem sucesso.

Em empresas de pequeno e médio porte, Bohlander (2005, p. 125) refere:

Concluimos nossa discussão de sistema de trabalho de Alta Performance observando sua aplicabilidade a empresas de pequeno e médio porte. Embora muitos dos exemplos usados para ilustrar a popularidades desses sistemas venham de empresas grandes e bastante conhecidas, as filosofias, os princípios e as técnicas que dão sustentação a elas são igualmente apropriados à gestão de empreendimentos de todos os tamanhos. Seria um equívoco pensar que os quatro princípios dos sistema de trabalho de Elevado Desempenho identificados por Lawler (compartilhar informações com os funcionários, associar o pagamento ao desempenho, treinar e desenvolver funcionários e estimular uma cultura de trabalho igualitária) sejam de alguma forma exclusivos das mil empresas citadas entre as melhores, na Fortune. Nem seria correto conjecturar que a anatomia do sistema seja aplicáveis apenas às grandes corporações.

Percebe-se, assim, que a implementação deste sistema está ao alcance de todos. Para facilitar este trabalho é que serão abordados alguns fundamentos de 12 elementos que parecem ser os mais relevantes no caminho do Elevado Desempenho.

4.5. GRUPO, EQUIPE CONVENCIONAL E EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE

Fala-se aqui em equipes de alta performance. Entretanto, no que difere da noção comum de grupo? Qual sua diferença em relação as equipes convencionais apresentadas na literatura? É o que se propõe a discutir a seguir.

Segundo Guilherme Galliano em sua obra, Introdução à sociologia (1981) cita que, em Sociologia, um grupo é um sistema de relações sociais, de interações recorrentes entre pessoas. Também pode ser definido como uma coleção de várias pessoas que compartilham certas características, que interajam uns com os outros, aceitem direitos e obrigações como sócios do grupo e compartilhem uma identidade.

Uma equipe (chamada ainda de time) é um grupo de pessoas que geralmente se une para alcançar um objetivo em comum. No desporto, equipe quase sempre se refere às agremiações esportivas (desportivas), como por exemplo, os times de futebol. Também é definido como um pequeno grupo de pessoas com habilidades complementares, que trabalham juntas com o fim de atingir um propósito comum; pelo qual se consideram coletivamente responsáveis, ou como um é grupo com funcionamento qualificado, que

compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, 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. A equipe investe constantemente em seu crescimento. As palavras-chave das novas abordagens ao trabalho em equipe são delegação de poder (*empowerment*), participação e desenvolvimento.

Para Thamhain (1993, p 241), formação de equipes pode ser definida como:

Um processo que agrega um conjunto de indivíduos com diferentes necessidades, habilidades e inteligências e transforma-os numa unidade de trabalho eficaz e integrada. Neste processo de transformação os objetivos e energias individuais se misturam, dando suporte aos objetivos da equipe.

Por sua vez, uma equipe é considerada de Alta Performance por tratar de maneira especial certos elementos comuns ao “Grupo” e as “Equipes convencionais”, como será visto com mais propriedade nas comparações apresentadas ao ser abordado o tema dos 12 elementos catalisadores para se promover uma EAD. Pelo levantamento feito neste referencial teórico, não foi encontrada uma obra específica sobre as propriedades, conceitos, níveis e utilização, assim como “Onde” e “Como”, aqui no Brasil, estão sendo desenvolvidas estas equipes. O assunto ainda é bastante novo e esta sendo “construído”. Desta forma, procura-se chegar em um conceito próprio, através das pistas que foram encontradas.

O que diferencia um grupo de pessoas de uma Equipe de Alta Performance? Uma Equipe de Alta Performance possui definição clara do objetivo a ser alcançado e trata-se de um desafio tão forte a ponto de virar um sonho, uma paixão do grupo. Nesta Equipe a diversidade de perfis e experiências é muito grande em relação às outras equipes “medianas”. Existe também a prática muito forte do Feedback aberto e honesto entre os integrantes da equipe. Através desta ferramenta, os integrantes da Equipe de Alta Performance conseguem atingir a melhoria constante. (GOMES, 2005 (www.rh.com.br))

Outra visão importante é que as Equipes de Alta Performance dependem também do ambiente da empresa e do empenho de cada um de seus profissionais. O consultor Pedro Mandelli, da Mandelli Consultores Associados, de São Paulo, em seu livro “Muito além da hierarquia” (2008) destaca os seguintes tópicos:

| O que o ambiente precisa oferecer: | O que o profissional precisa ter: |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Confiança: Quando há pouco controle e muita confiança, a tendência é que as pessoas se sintam seguras e produzam melhores resultados. - Senso de justiça: É fundamental reconhecer positivamente o que as pessoas fazem. - Humor: Não se trata de rir à toa, mas o bom humor é uma arma importante para tornar o ambiente agradável. - Relacionamento: É importante que as pessoas se interessem verdadeiramente pelo que as demais pensam. - Significância: As moedas de troca das pessoas (se elas trabalham prioritariamente por dinheiro, aprendizado ou reconhecimento) devem estar claras. | <ul style="list-style-type: none"> - Visão estratégica: Conhecer a missão da empresa e as metas de curto, médio e longo prazos facilita tudo. - Capacidade de se relacionar: Atuar em Elevado Desempenho exige o estabelecimento e a manutenção de relacionamentos. - Articulação política: Fazer trocas que gerem resultados positivos é uma habilidade obrigatória. - Apego a uma causa: É preciso sintonizar os interesses no trabalho em equipe com os interesses mais amplos de carreira e de vida. - Foco: Só quem sabe com clareza aonde pretende chegar consegue dizer "não" sempre que necessário. |

Tabela 2 – Relação Ambiente / Empenho de cada profissional.
Fonte: Pedro Mandelli, da Mandelli Consultores Associados (2008).

Também ponto importante é o abordado em artigo ao site *você s.a. on line* (2007), pelo consultor Carnier, da FGV (SP), ao qual cita na tabela abaixo, os dez princípios básicos das Equipes de Alta Performance:

| | |
|---|--|
| <p>1. Transparência total O líder deve deixar claro os motivos de criação da equipe, além das metas, prazos e critérios de avaliação de desempenho. Não há motivação sem informação.</p> | <p>6. Respeito aos prazos Estabelecer prazos deve ser um procedimento constante em Equipes de Alta Performance, porque o tempo é um fator crucial para que os objetivos sejam alcançados.</p> |
| <p>2. Quanto menos, melhor A rapidez das respostas é condição crítica para o Elevado Desempenho. Por isso, o ideal é contar com algo entre 7 e 10 componentes. Se o grupo for maior, é aconselhável dividi-lo.</p> | <p>7. Amizade à parte Em uma equipe de Alta Performance, a confiança e o respeito devem existir entre todos os membros, independente do menor ou maior grau de amizade entre eles.</p> |
| <p>3. Gente diferente Quanto maior a variedade de formação acadêmica, especializações, experiências e perfil dos profissionais da equipe, mas rica será a troca entre eles.</p> | <p>8. Autogestão Os problemas relacionados à equipe devem ser tratados e resolvidos por ela própria. Equipe que não tem poder de decisão não passa de grupo de apoio.</p> |
| <p>4. Liderança efetiva Sem liderança não há Elevado Desempenho. Ela dá o tom do trabalho e sua primeira tarefa é levar a equipe a conhecer e confrontar a realidade dos fatos.</p> | <p>9. Ar sempre renovado Visões e percepções externas são sempre bem-vindas. Clientes, fornecedores e consultores podem agregar fatos novos e visões alternativas ao modo de trabalhar da equipe.</p> |
| <p>5. Foco nos pontos fortes Mais do que investir em melhorar os pontos fracos, é importante trabalhar os pontos fortes. Pequenos progressos vão representar ganhos expressivos para todos.</p> | <p>10. Devolutiva constante Só é possível controlar o que é possível medir. Uma equipe de Alta Performance necessita de medidores de resultados, feed backs qualitativos e quantitativos.</p> |

Tabela 3 – Dez princípios básicos das Equipes de Alta Performance.
Fonte: Carnier (2007).

Por fim, como visto, existe uma série de percepções que permeiam o conceito de EAP. Aqui, busca-se elencar os elementos que consideramos mais relevantes no tocante a

oportunizar e a influenciar Equipes convencionais a agregarem mais valor, proporcionando as condições psicológicas básicas para transformarem-se.

Ainda dentro da apresentação da lógica deste trabalho, cada um dos 12 elementos que serão aqui propostos serão analisados a partir de como se comportam dentro de cada perfil: “Grupo”, “Equipe convencional” e “Equipe de Alta Performance”, como ilustra a figura a seguir:

Perfil Equipes de Alta Performance x Equipes convencionais X Grupos:

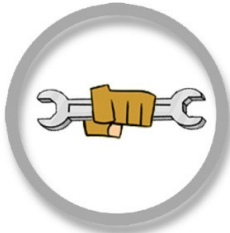


| Grupos: | Equipes convencionais: | Equipes de Alta Performance: |
|---|---|--|
|  |  |  |
| Perfil: Operacionais | Perfil: Especialistas focados | Perfil: Especialistas Generalistas |
| Perfil do membro: Estilos iguais padrão de perfil. | Perfil do membro: Estilos similares, diversidade aceita. | Perfil do membro: Diferentes pensamentos, culturas e conhecimentos. |
| Missão: Executar funções | Missão: Contemplação de tarefas, atingir metas. | Missão: Buscar diferencial competitivo, superar metas, propor soluções. |
| Visão: Manter o emprego | Visão: Execução da rotina | Visão: Próximo desafio |
| Valores: Proteger o grupo, Ser ágil, Cumprir o combinado, Atentar nos prazos, Economizar. | Valores: Eficiência, Cumprir normas, buscar a qualidade, não correr riscos, cumprir o planejado. | Valores: Aprendizado, Prospecção, Inovação, competitividade, sustentabilidade, eficácia, diferenciação. |
| Líder: - Autoritário – Inflexível – Pouco receptivo – Míope – Dominador – Manipulador. | Líder: - Executor – Rígido – Centralizador – Focado – Controlador – Especialista. | Líder: - Perceptivo – Tolerante – Ousado – Transparente – Inovador – Empático – Aberto – Generalista – Estratégico. |
| Tipo de comando: Uso do poder. | Tipo de comando: Estilo controlar. | Tipo de comando: Estilo Coaching. |
| Maturidade: Baixa, Grupo comandado, Segue rotinas, não assume responsabilidades. | Maturidade: Instável, média para baixo, equipe pouco autônoma, segue padrões já existentes com medo de errar. | Maturidade: Madura, capacidade e disposição para assumir responsabilidades. |
| Sistema: Fechado com pouca interação com o meio, controles rígidos, feedback restrito e unilateral. | Sistema: Aberto, Paternalista, Burocrata, Mais formal, Mais controles, Robotizado, feedback constante. | Sistema: Aberto, protecionista, desburocratizado, menos formal, menos controles, estímulo a criatividade, feedback multilateral tipo 360°. |
| Problemas: Disputas internas e conflitos emocionais. | Problemas: Conflitos organizacionais por ordem de processos de rotina. | Problemas: Ego dos componentes |
| Foco: Tarefa | Foco: Resultado do processo | Foco: Cliente e sua satisfação, liderança de mercado |
| Mudança: Através de persuasão, vantagens pessoais ou pressão. | Mudança: Através do convencimento | Mudança: Inerente, contínua e necessária. |
| Ferramentas comumente utilizadas: Tempo de processo (Tempo de ciclo), Programas de benefícios. | Ferramentas comumente utilizadas: Gestão por diretrizes, programa de participação de lucros. | Ferramentas comumente utilizadas: Balanced Scorecard, Gestão de talentos. |

Tabela 4 - Comparativo Equipes Elevado Desempenho x Equipe convencional x Grupo.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Grupo aparece aqui como grupo de pessoas pouco organizado, focados na execução da tarefa. Pouco estímulo ao desenvolvimento, dando-se prioridade na força e agilidade do membro do grupo. Líder pouco flexível, quase sempre comanda pela força e usa do poder como ferramenta de condução do seus liderados. Nível de comunicação unilateral, este grupo esta quase sempre situada no nível mais baixo da pirâmide funcional nas organizações.

As equipes convencionais aparecem aqui como: cumpridoras de tarefas, as que planejam no sentido de fazer boas execuções, facilitam e contem despesas a curto prazo. Sua base principal de objetivos encontra-se no plano estratégico ajustado. Não cria muito, tem a característica de uma boa seguidora de mercado. Nível de aprendizado de base para a conquista do objetivo disposto, visão estratégica costuma ser míope e seu nível de maturidade é média de pouca autonomia.

Por sua vez, Equipes de Alta Performance são entendidas como: Equipe comprometida com a competitividade, empreendedora e inovadora, busca desafios, assim como soluções diferentes, inventa, cria, direciona o mercado, tem espírito pioneiro. Muitas vezes é referencia a ser copiada, trabalha com o posicionamento, quando a alcançam já estará pronta a diferenciar-se novamente. É atenta ao cliente e suas necessidades, muitas vezes percebe o que o cliente poderá precisar e já procura antecipar-se, preparando-se para a demanda que estará por vir, equipe pró-ativa, trabalha com desafios quase sempre superiores a sua capacidade atual, o que a faz uma mineradora de informações, desenvolve-se sistemicamente pois entende que sua sobrevivência depende de sua inteligência coletiva, é madura e independente, seu líder é especialista em comportamento humano, em ouvir pessoas, perceber lacunas e tratá-las, assume as responsabilidades e aceita correr riscos.

O gráfico abaixo nos apresenta os diversos níveis de performance, relacionando-os com os principais segmentos de grupos, conforme sua maturidade.

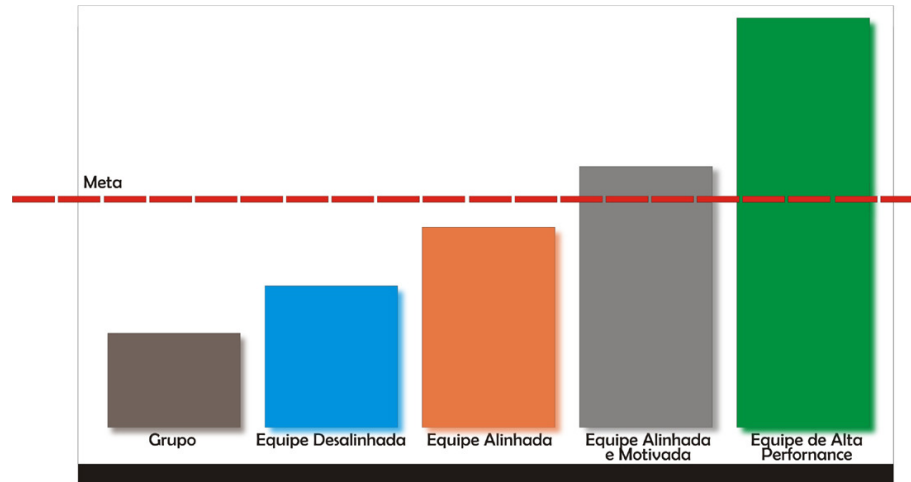


Figura 4 - Comportamento entre níveis de equipes em relação à meta.
Fonte: elaborada pelo autor.

4.6. OS 12 ELEMENTOS CATALIZADORES PARA SE PROMOVER UMA EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE

Entra-se, agora, na área de foco do trabalho, que são os impactos e comportamentos dos elementos chamados “Catalisadores” das Equipes de Alta Performance. Entende-se que este elenco de elementos, controlados e gerenciados, podem ser considerados os elementos de maior relevância para a construção de um ambiente corporativo mais competitivo.

Na figura abaixo, é apresentada a estrutura geral deste sistema, com os componentes de uma gestão de Alta Performance. As chamadas “Equipes de Alta Performance - EAP” são equipes especiais principalmente porque contam com uma estrutura de base que as suporte, como os componentes que já estudamos, ou, os Sistemas de Trabalho de Elevado Desempenho – STED -, o conjunto de competências, uma liderança global direcionada ao Desempenho e os 12 elementos de nosso estudo, que costumam influenciar todos os outros componentes.

A seguir iremos estudar os 12 elementos um a um, como segue:

- **1º Elemento Criatividade e Inovação:** É entendido como chave para idéias e soluções especiais e que proporcionem a organização posições únicas.

- **2° Elemento Comunicação:** Uma comunicação eficaz é critério base imprescindível para manter o fluxo de informação alinhado a todos os membros, tornando-as mais ágeis e eficientes.
- **3° Elemento Alinhamento e Consciência:** Este elemento dois em um, permite que a equipe, através de um alinhamento de idéias, mantenha-se mais consciente sobre suas atitudes.
- **4° Elemento Confiança e Solidariedade:** Este elemento também dois em um, garante a equipe mais integração, desenvolve nas pessoas um sentimento de altruísmo, ajudando e sendo ajudada nos desafios do dia a dia.
- **5° Elemento Maturidade:** A maturidade é elemento de extrema relevância quando falamos em equipes auto gerenciadas, bases de uma cultura de Alta Performance.
- **6° Elemento Visão Estratégica:** Este elemento, quando bem desenvolvido, faz com que todas as atividades as quais a equipe esteja envolvida, seja uma atividade estratégica que proporcione a organização fatores de sustentabilidade e crescimento contínuo e alinhado.
- **7° Elemento Pró-atividade e Sinergia:** Estes dois itens complementam-se quando existe na equipe o sentimento de união, principalmente quando do aparecimento ou aproximação de uma ameaça, onde esta equipe prontamente se une afim de criar possibilidades de combatê-la.
- **8° Elemento Clima Organizacional:** Toda a implementação de uma nova ordem, necessita, impreterivelmente um clima propício, ou seja, uma certa adequação de variáveis que, bem dispostas, facilitam o processo de mudança, como por exemplo, colaboradores satisfeitos com a empresa.
- **9° Elemento Disciplina e Resiliência:** Estes dois itens, quando trabalhados em conjunto, propiciam a equipe fortes condições psicológicas para enfrentar desafios

sem desanimar, mesmo quando parece que este desafio é maior que as condições dispostas pela equipe.

- **10° Elemento Motivação e Diferenciação:** Sem dúvida, os itens que compõe este elemento devem ser explorados de maneira responsável e consciente pelos líderes, pois criam ambientes mais competitivos, assim como proporcionam a busca do resultado de maneira mais eficiente e criativa.
- **11° Elemento Negociação e Gerenciamento de conflitos:** Conseguir harmonizar a competitividade e a busca incessante por resultados com as condições e expectativas de equipe, os valores e necessidades da organização com os valores e necessidades dos membros da equipe, exige do líder uma forte condição de trabalhar com este elemento.
- **12° Elemento Liderança para o Desempenho:** Este elemento trabalha a questão da liderança como componente especial que oportunize o desenvolvimento de sua equipe, assim como sua capacidade de alavancar idéias, e torná-las realidade, aplicáveis, de maneira proporcionar a sua empresa uma posição de destaque competitivo.

Não foram identificados estudos específicos como este, ou seja, que conectem Equipes de Alta Performance x Objetivos Estratégicos x Benefícios às partes interessadas x Estimulo. Se fosse transformado esse tema em uma fórmula matemática, a mesma poderia ser descrita na forma como mostra a Figura 5 - Esquema geral dos componentes de uma gestão de Alta Performance.

$$\mathbf{EAP = (((Obj.xBenef.xEst.)+Liderança)+STED)+Catalisadores)x(f(CHA))}$$

Ou seja, Equipes com Objetivos definidos, Benefícios comuns e estímulos corretos, sustentados por uma liderança/gestão coerente, são levadas a níveis de alta produtividade quando inseridas em um sistema de trabalho de Alta Performance, onde certos catalisadores, como os que iremos estudar a seguir, agregam elementos que viabilizam os meios necessários

a tornarem estas Equipes convencionais em Equipes de Alta Performance, tudo isso em função de suas competências, o famoso CHA.

Onde: **Objetivos** = Onde se quer chegar, objeto a se conquistar;

Benefícios = União entre ganho individual e Organizacional;

Estímulos = Fatores motivacionais relacionados;

Liderança = Competências do Líder na condutibilidade dos processos;

S.T.E.D. = Sistema de Trabalho de Alta Performance;

Catalisadores = Elementos que facilitam a busca do desempenho extraordinário.

CHA = Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

Este trabalho parte do estudo das interconexões destas variáveis e seus impactos na organização. Há, no entanto, literatura diversa que trabalhe com cada elemento separadamente. A intenção é reunir as partes e relacioná-las de forma a conectá-las, sistematizando um método de desenvolvimento de equipe.

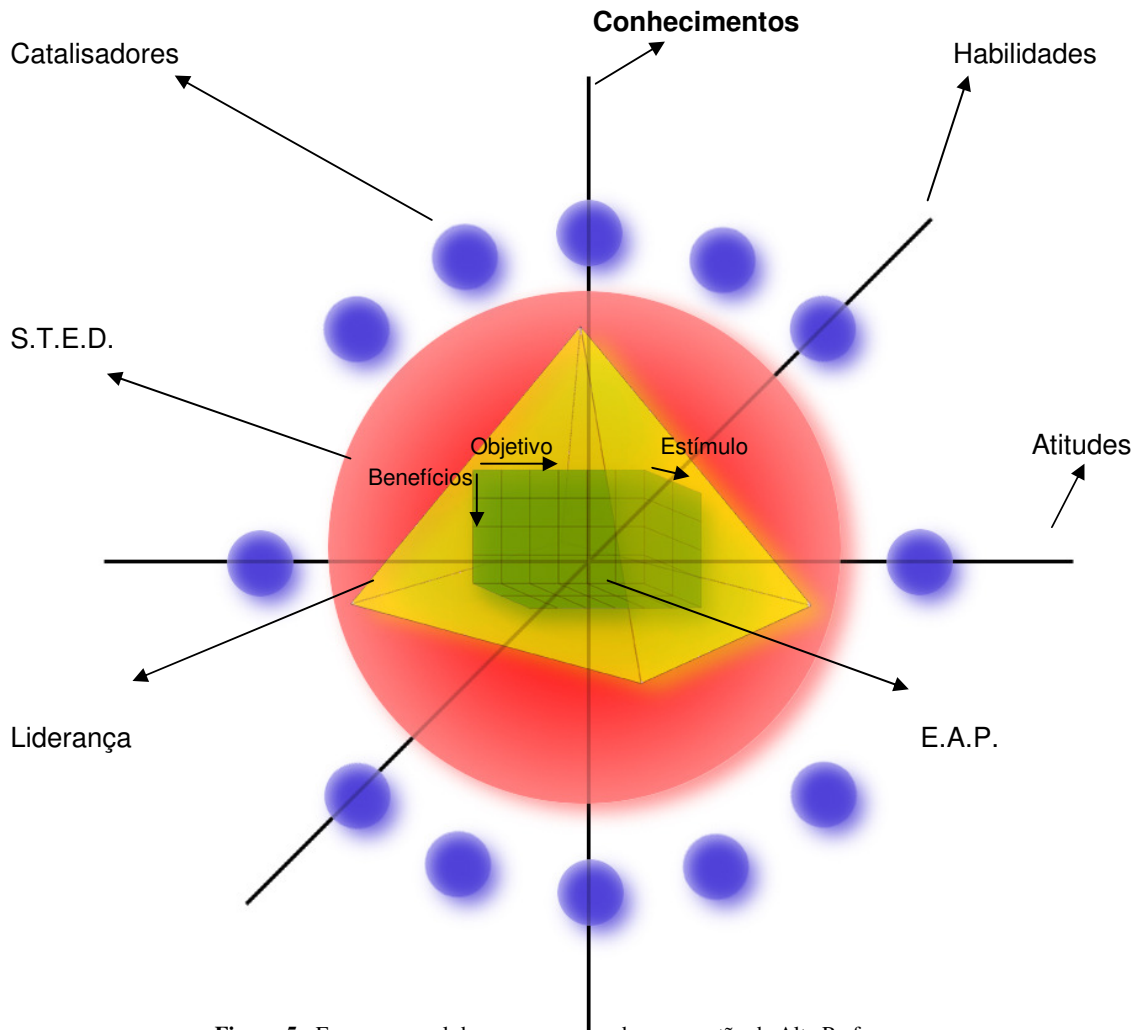


Figura 5 - Esquema geral dos componentes de uma gestão de Alta Performance.
Fonte: Elaborada pelo autor (2010).

A gestão dos 12 elementos abordados neste trabalho tem forte relação com o desempenho de equipes e seus resultados para as organizações pelo simples fato de que, se os observarmos sobre a ótica das relações humanas, cada um dos 12 elementos abordados abrem portas para que pessoas participem, interajam e construam os resultados juntos, tornando-se corresponsáveis pelo alcance dos objetivos esperados. Esta estrutura fortalece as relações entre o indivíduo e organização, desenvolvendo assim uma sinergia entre ambos, comprometendo-os entre si, tornando-os solidários, ou seja, da mesma forma a qual o colaborador prende-se a empresa por esta o oferecer os meios devidos para seu crescimento e o devido desenvolvimento de seu trabalho, tornando-o livre da burocracia destrutiva, dos

jogos de poder, políticas que defendam interesses particulares e padrões que encaixotam idéias e suprimem inovações, a organização precisa destas pessoas que, por comprometerem-se, doam-se, chamando para si os problemas que afligem a empresa, criando meios inteligentes que contornem obstáculos que de alguma forma possa atingir de maneira negativa o resultado esperado, abrindo então os caminhos para que esta torne-se mais competitiva.

Inegável, porém, é a relação entre qualquer resultado obtido pela organização e o esforço direto de sua equipe, pois quem executa, controla, planeja ou distribui as ações, é a equipe em si e não seu presidente, sócio ou gestor somente. Em um jogo de futebol, por exemplo, não raro é assistirmos um grande técnico perder jogos, por seus jogadores não estarem em sua melhor forma, ou por motivos diversos não estarem alinhados entre si compartilhados dos mesmos objetivos. O contrário também acontece quando, mesmo com um ótimo plantel de jogadores um técnico não consegue vencer seus jogos. Visualizamos o mesmo desalinhamento, só que agora em via inversa.

O fato é que, se concordarmos que o resultado obtido é consequência da série de atitudes das pessoas, e que cada um age dependendo do seu nível de percepção, fazer com que as pessoas percebam sua importância pode tornar-se fator primordial na construção de um bom resultado. Construir um bom resultado é, então, gerenciar fatores que desenvolvam relações de crescimento mútuo entre empresa e o indivíduo, fazendo com que o indivíduo perceba seu papel no sucesso desta empresa em seu ambiente competitivo assim como a empresa o reconhece como parte desta conquista, pois foi ele quem agiu sobre este resultado alcançado. Esta série de fatores podem ser apresentados como os 12 elementos catalisadores de uma equipe de Alta Performance.

4.6.1. Criatividade e Inovação

Este primeiro elemento é relevante no aspecto de propiciar a equipe oportunidades de criar, ou seja, proporciona a seus membros o direito de agir, priorizando soluções diferentes e

principalmente abrindo margem a erros e ao risco calculado. A boa desenvoltura deste elemento traz o benefício do “Posicionamento” a empresa, do pioneirismo de ações e consequentemente do lucro extraordinário. Empresas que tratam este elemento com prioridade, quase sempre são empresas líderes em seu segmento, assim como, tem o perfil de modeladora de mercado, em outras palavras, podemos dizer que possivelmente serão os concorrentes que a seguirão.

É característica destas empresas o forte investimento em departamentos de P&D – Pesquisa e Desenvolvimento. Podemos citar como exemplo de empresas com este perfil: Petrobrás e empresas automotivas, entre outras. Organizações deste tipo convivem com fatores de “sigilo” e “segredos industriais” como meios de proteção de suas criações e inovações, assim como, lucros sobre “Royalties” do uso de seus produtos por outros.

Palavras chave: Empreendedorismo, Pioneirismo, Posicionamento, Vantagem competitiva e Diferencial competitivo.

Tabela de comportamento de elemento:

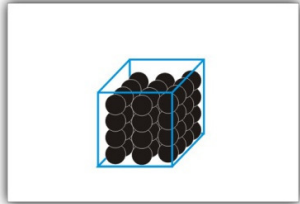
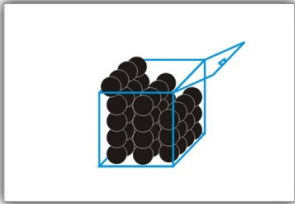
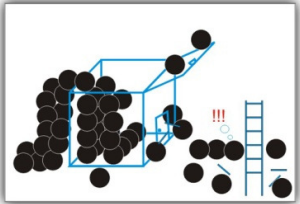
| Grupo: | Equipe convencional: | Equipe de Alta Performance: |
|---|---|--|
|  <ul style="list-style-type: none"> - Pouco criativa; - Seguidor de idéias pré existentes pouco inovadora; - Vantagem competitiva não é prioridade; - Empreender é correr risco; - Ser pioneiro pode custar caro; - Pré conceitos e com modelos mentais rígidos, “Sempre funcionou assim, pra que mudar?”; - Medo do novo; - Não utilizam referenciais comparativos; - Curiosidade censurada. |  <ul style="list-style-type: none"> - Criatividade moderada, pouco explorada; - Inovações simples e em poucas cabeças; - Vantagem competitiva insustentável, flutuante, pouco alinhada e sem planejamento; - Empreendedorismo pouco estimulado; - Pioneirismo calculado; - Modelos mentais menos rígidos, “Uma boa lógica nos convence”. - O Novo, é consequência do trabalho e não o fim; - Benchmarking como referencial. - Curiosidade como indicador de interesse do membro. |  <ul style="list-style-type: none"> - Equipe altamente criativa, usa a criatividade como ferramenta; - Índice de inovação alto com alto domínio e conhecimento dos processos; - Vantagem competitiva elementar, foco no desempenho; - Pioneirismo com verba prevista; - Modelos mentais são constantemente reconstruídos e desconstruídos, “O melhor modelo é o que nos leva a um melhor posicionamento”; - Ser Benchmarking; - Curiosidade gera idéias que geram inovações. |

Tabela 5 - Comportamento do Elemento Criatividade e Inovação.
Fonte: Elaborada pelo autor (2010).

4.6.2. Comunicação

O Segundo elemento é talvez um dos mais óbvios em qualquer estrutura que esteja voltada ao crescimento e desenvolvimento. A boa comunicação é item primordial em qualquer sistema que, entre seus membros, necessite uma troca eficaz de informações, pois somente propiciando a esta equipe o bom fluxo desta informação, minimizando os ruídos e aumentando a amplitude dos diversos canais, é que existirá o verdadeiro ganho e a verdadeira contribuição deste elemento.

Parte-se da premissa de que a comunicação em si é a comprovação de que a idéia recebida é exatamente a idéia que foi passada, ou, que o receptor entendeu perfeitamente o que quis dizer o seu emissor, sejam estes, indivíduos ou grupos de pessoas. A comunicação é parte essencial e qualquer processo e expande-se por toda a cadeia de produção. Entende-se também que quanto mais alto o cargo, maior deve ser a especialidade do líder em comunicar-se, pois o bom líder deve ser capaz de comunicar-se com todos seus subordinados, em todos os níveis da organização com fluência e transparência.

A comunicação se dá de três principais canais; Escrita, Fala e Gestos. Saber expressar-se nos dias de hoje é um fator de grande diferencial, vê-se o exemplo de grandes advogados, políticos e agora pastores. Entender e saber usar estes três principais canais podem trazer muitos benefícios ao emissor da mensagem, pois conseguir persuadir outras pessoas é o passo inicial para se conseguir a mobilização de fatores. O mercado hoje exige esta competência, conseqüentemente desenvolvê-la e manter esta porta aberta dentro da organização, torna-se fundamental.

Estimular este elemento é uma ação que parte do nível mais alto ao mais baixo de uma organização. É notado que quando um bom líder abre este canal a seus subordinados a relação entre os níveis posteriores torna-se mais fácil, como uma reação em cadeia. O exemplo do líder transforma as ações próximas a ele como uma onda, ou uma regra a ser seguida.

Fortalecer este elemento trás também a vantagem da análise critica construtiva dos processos através do *feedback* entre membros, este retorno, franco e aberto, faz com que muitos processos sejam corrigidos de maneira pró ativa pela equipe que de certa forma sente-se responsável pelos resultados de forma global e sistêmica, colaborando para com os outros, como gostariam que colaborassem com ele mesmo.

Palavras chave: Transparência, Franqueza nas relações, Ética, Empatia, Foco no Receptor.

Tabela de comportamento de elemento:

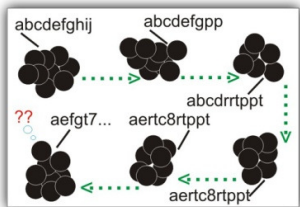
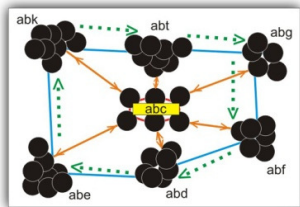
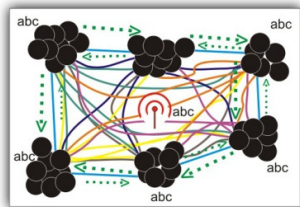
| Grupo: | Equipe convencional: | Equipe de Alta Performance: |
|--|---|---|
|  <p>- Poucos canais, comunicação falha; - Muitos ruídos; - Relação política prevalece; - Ética como conveniência; - Índice de comunicação sem técnica identificada; - Comunicação estritamente Informal e sem controle; - Comunicação sem padrão; - Padrão único de passar a informação.</p> |  <p>- Canais elementares, estrutura média e nível de comunicação regular; - Poucos ruídos; - Relação Bilateral; - Relação de minimização de conflitos; - Ética nas relações como política; - Índice de comunicação bom em alguns níveis; - Comunicação Formal e Informal; - Ainda existe muita perda de informação do emissor ao receptor.</p> |  <p>- Múltiplos canais, comunicação eficaz, de alto nível; - Níveis mínimos de ruídos; - Relação Multilateral 360°; - Relação de franqueza e transparência predominante; - Comunicação objetiva; - Ética como princípio; - Índice de comunicação com foco exclusivo no Receptor em qualquer nível; - Comunicação formal mais desenvolvida e a Informal mais controlada.</p> |

Tabela 6 - Comportamento do Elemento Comunicação.

Fonte: Elaborada pelo autor (2010).

4.6.3. Alinhamento e Consciência

A principal tarefa deste elemento é o alinhamento consciente das ações da organização através de seus membros. Agir conscientemente e de maneira alinhada, traz vantagens e impactos imensamente maiores, pois há o planejamento da ação de maneira estratégica, medida e calculada, levando-se em conta todas as variáveis e recursos exigidos em tal ação, contempla-se todos os riscos envolvidos e mapeiam-se todos os meios possíveis de se alcançar o resultado esperado antes de agir. Esta ação possivelmente será a mais coerente dentro daquele cenário.

Obviamente para se agir, antes deve-se saber onde agir. O mesmo alinhamento consciente que rege as ações da equipe, que compete a este elemento, a preocupação em alinhar de forma consciente os objetivos estratégicos da organização também é um fator de influencia deste elemento. Uma ótima ferramenta e talvez uma das mais usadas no mundo é o *Balanced Scorecard*, como vimos.

Fechando-se o ciclo destes dois fatores, ou, Agir eficaz e eficientemente sobre os objetivos principais da organização é o grande passo para o melhor uso dos recursos organizacionais. O grande efeito da implementação integral deste elemento é que toda a equipe torna-se parte de todas as construções e principais projetos da organização, todos enxergam-se como parte desta construção, ocasionando com isto um efeito colateral esperado de que o resultado de uma ação específica reflete e impacta em outra – no BSC chamamos de vetores de impacto -, em outras palavras, todo o aprendizado é redistribuído de maneira a agregar valor em toda a organização, extrapolando os limites departamentais, e o que antes era esperado implementar um ou dois objetivos, agora se conseguira implementar cinco ou seis vezes mais.

Palavras Chave: Controle, foco, mercado, identidade, bem comum, valores Individuo X grupo.

Tabela de comportamento de elemento:

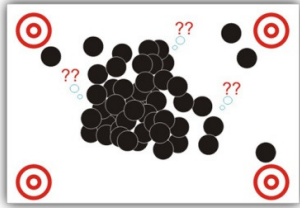
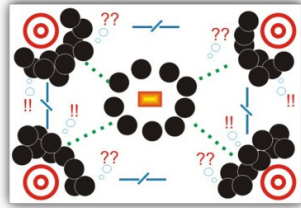
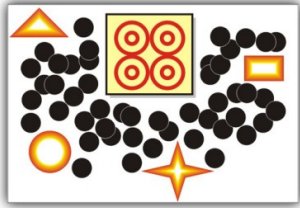
| Grupo: | Equipe convencional: | Equipe de Alta Performance: |
|--|---|---|
|  <ul style="list-style-type: none"> - Alinhamento para a subsistência; - Alinhado a tarefa; - Linha de trabalho pouco evoluída com controles rígidos; - Pouco uso da consciência coletiva; - Foco direcionado na execução da tarefa, esta certa ou errada estrategicamente falando; - Membros sem identidade específica; - Bem comum significa o bem do grupo e suas necessidades; - Nível de adaptabilidade lento; - Pouca interação com o mercado e suas necessidades. |  <ul style="list-style-type: none"> - Alinhado ao resultado; - Alinhado básico, sem técnica específica; - Consciência coletiva em bom estágio de desenvolvimento; - Foco dirigido a implementação dos objetivo e suas metas, como projetos separados; - Membro identificam-se por projetos relacionados; - O bem comum significa o bem da Equipe e sua organização; - Nível de adaptabilidade médio, com intervenção notada do líder; - Equipe reativa as mudanças e necessidades do mercado. |  <ul style="list-style-type: none"> - Alinhado a solução; - Alinhamento avançado e técnico; - Consciência coletiva estendida entre micro e macro ambiente, com grau de impacto calculado; - Foco na execução do conjunto de objetivos como um todo, alinhando o conhecimento de todos os membros no mesmo tempo; - Identidade unificada; - O bem comum significa o Bem dos membros, da organização e de todo o sistema envolvente; - Nível de adaptabilidade rápido, o coletivo promove as iniciativas de mudança; - Equipe alinhada as tendências de mercado. |

Tabela 7 - Comportamento do Elemento Alinhamento e Consciência.

Fonte: Elaborada pelo autor (2010).

4.6.4. *Confiança e Solidariedade*

A função especial deste elemento é a combinação de dois itens como Confiança e Solidariedade, de maneira a criarem uma relação mais sólida e sustentável entre os membros da equipe, assim como, desenvolver a sensação de segurança que conecte e suporte as decisões dos membros desta equipe.

Sentir-se seguro em um ambiente, como observado em diversas teorias motivacionais, é fator elementar para a produção, ou seja, espera-se que as pessoas somente darão algo a organização se esta organização proporcionar meios que justifiquem esta demanda. A boa relação entre os membros, à responsabilidade das entregas e a confiança no recebimento dos serviços, evita retrabalhos, conflitos pessoais, excesso de controles e outros custos desnecessários, esta economia reverte-se em investimentos a própria equipe, melhorando ainda mais a sua performance.

Confiar em seus colegas, líderes e pares gera o sentimento de união, pessoas unidas tornam-se solidárias, ou seja, cumprem além da sua responsabilidade, doam parte de seu tempo em dar suporte ao próximo, entendendo que, os meios justificam os fins. Tornar o meio mais eficiente gera performance e melhores resultados. Resultado que são de todos, construído por todos, sem exceção. Perceber este impacto pode ser bastante vantajoso ao líder, e conseqüentemente utilizar-se e estimular a boa fluência da adoção deste elemento na organização pode deixar a equipe em uma situação bastante especial e seus ganhos, assim como, suas contribuições poderão surpreender o concorrente.

Conclui-se que desenvolver, gerir e preservar as condições necessárias para que exista sempre a influencia deste elemento nas inter-relações organizacionais é uma opção inteligente do líder, porém a subjetividade deste elemento trás certa confusão quanto a forma de desenvolvê-la e estimulá-la. Mas sem dúvida, como em outros elementos, sua implementação provém do exemplo maior, ou seja, o líder deve primeiro confiar em sua equipe, obter o respeito e confiança de seus pares para que consiga estimular nos outros este sentimento, policiando-se e abolindo qualquer sentimento que justifique uma ação desproporcional e injusta perante suas relações. Mesmo no erro, fatores como humildade e uma mente livre de pré-conceitos ajudarão o líder a aceitar e a ser aceito, construindo um ambiente reforçado sobre o verdadeiro caráter e moral de sua equipe.

Palavras Chave: Altruísmo, coesão, Influência, Articulação, protecionismo.

Tabela de comportamento de elemento:

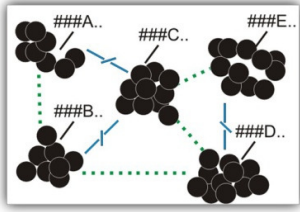
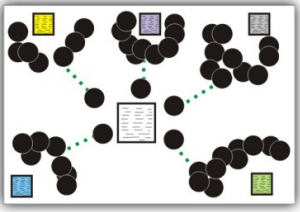
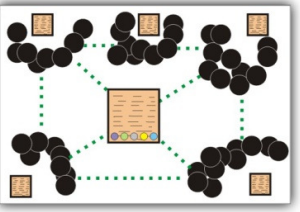
| Grupo: | Equipe convencional: | Equipe de Alta Performance: |
|--|--|---|
|  <ul style="list-style-type: none"> - Confiança é um luxo de poucos; - Afinidade restrita entre os membros por questões operacionais; - Altruísmo de pouca significância; - Níveis de influência de âmbito informal; - Níveis de coesão pouco estimulados devido ao nível de rotatividade e disputas internas; - Características protecionistas enquanto saciar necessidades individuais; - Poder de articulação dificultado pelo baixo nível de <i>feed back</i>; - Membros solidários com aspectos que tragam ganhos individuais expressivos. |  <ul style="list-style-type: none"> - Confiança restrita a elementos emocionais e profissionais; - Afinidade intra setores; - Altruísmo como meio político; - Níveis de influência controlados hierarquicamente; - Membros coesos sobre seus objetivos e suas funções, ligados por vínculos profissionais fortes; - Protecionismo corporativo politicamente correto e usual; - Poder de articulação aceitável somente através de meios formais e burocráticos; - Membros solidários com aspectos que tragam ganhos a equipe em qualquer nível. |  <ul style="list-style-type: none"> - Confiança transcende o nível colaborativo, é princípio básico. - Afinidade entre setores; - Altruísmo como meio de preservação mútua; - Níveis iguais de influência entre os membros, aproveitado toda a idéia possível; - Membros coesos nos objetivos estratégicos, os vínculos emocionais de interdependência e profissionais se misturam; - Protecionismo como princípio e meio estratégico de alavancagem de desempenho; - Poder de articulação possível por qualquer membro que tenha uma boa análise crítica; - Membros solidários com aspectos que tragam ganhos a a equipe, empresa e meio. |

Tabela 8 - Comportamento do Elemento Confiança e Solidariedade.

Fonte: Elaborada pelo autor (2010).

4.6.5. Maturidade

Este elemento procura reforçar na equipe e seus membros os laços do autogerenciamento. Equipes auto gerenciadas gozam das propriedades e dos benefícios da autonomia de ações, assim como, das responsabilidades deste nível de gestão.

O desenvolvimento da maturidade contribui em diversos meios e deve ser sempre multilateral – 360° a partir do individuo -. Equipes mais maduras se conhecem, suas forças e fraquezas, seus limites e assim sendo tem a consciência de onde precisam melhorar, buscando o autodesenvolvimento. Equipes maduras preservam sua auto estima e são psicologicamente mais preparadas, pois trabalham constantemente seu equilíbrio emocional e auto confiança, principalmente em momentos de crise ou *dead line*. Uma característica bastante interessante das equipes que estimulam o desenvolvimento deste elemento, é a maneira como recebem e dão *feedback*, seu processo de integração e articulação perpassam a regra da hierarquia

convencional do organograma funcional, onde todos tem a mesma capacidade contributiva e poder de argumentação que o próprio líder, que recebe esta característica como fator positivo, pois entende que este é o principal produto do raciocínio coletivo.

Entende-se que quanto maior é o grau das contribuições, mais a equipe esta madura. Em contra partida, o ônus do desenvolvimento deste elemento na organização, é o tempo de contribuição do líder que possivelmente deverá acompanhar e estimular seus subordinados a alcançarem este perfil, absorvendo todo o tipo de contribuição, sabendo ensinar e principalmente sabendo aprender.

Palavras Chave: Articulação, Autogerenciamento, Equilíbrio emocional.

Tabela de comportamento de elemento:

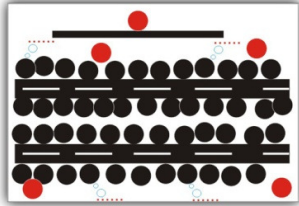
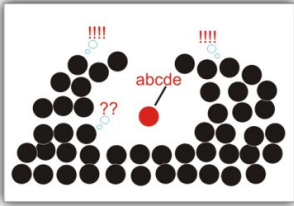
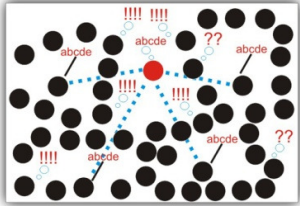
| Grupo: | Equipe convencional: | Equipe de Alta Performance: |
|--|---|--|
|  <ul style="list-style-type: none"> - Maturidade baixa Líder determinista; - Nível baixo, quase nulo de auto gerenciamento; - Equilíbrio emocional instável; - Membros do grupo costumam conhecer somente uma única função, o conhecimento, além disto não é relevante e encarado como dispendioso; - Não raro encontrar membros deste grupo com baixo nível intelectual; - Rotatividade costuma ser alta; - Baixo grau de contribuição; - Membros costumam assumir tarefas simples. |  <ul style="list-style-type: none"> - Maturidade baixa média, líder usa de persuasão; - Auto gerenciamento em alguns níveis e para alguns membros; - Equilíbrio emocional fluante, com fases entre estáveis e instáveis; - Suporte frágil a novas demandas; - Membros desta equipe costumam dedicar-se somente a um conjunto de funções, mas tem conhecimento relevante de outras atividades, no caso necessário um backup de função; - Nível Intelectual médio a médio superior; - Rotatividade estável; - Grau de contribuição médio; - Membros alternam entre tarefas simples e complexas. |  <ul style="list-style-type: none"> - Maturidade alta líder delegador; - Auto gerenciamento comum, com nível de horários de trabalho flexível; - Equilíbrio emocional sob controle, com claro policiamento da interferência entre problemas pessoais e organizacionais pelos membros; - Seus membros costumam dedicar-se a multifuncionalidade, e pelo motivo de manter o fluxo sempre sob controle, assumem outras funções de tempos em tempo assim como auditam processos alheios e ajudam em sua construção ou melhoria; - Nível intelectual alto e consciente; - Rotatividade quase nula; - Alto grau de contribuição; - Membros buscam fazer tarefas complexas tornarem-se simples. |

Tabela 9 - Comportamento do Elemento Maturidade.

Fonte: Elaborada pelo autor (2010).

4.6.6. Visão Estratégica

Este elemento talvez esteja entre os mais relevantes no tocante a constituição da base da estrutura do Elevado Desempenho. Não existe empresa bem sucedida ou de relevante sucesso em seu ramo de atuação que ao menos seu líder não tenha uma boa visão estratégica de seu negócio. A visão estratégica bem desenvolvida entre os membros da equipe faz com que toda a ação, seja esta de curto, médio ou longo prazo, seja planejada e principalmente tenha seu grau de impacto medido, ou seja, todo o membro conhece os impactos de suas idéias em sua organização, os pontos positivos e negativos, os custos de oportunidades, quais serão os recursos a serem investidos, Quem, Onde e Como será implementado e se a empresa estará pronta a absorvê-lo neste momento, levando-se em conta o cenário externo e seu ambiente.

Explorar a visão estratégica na empresa é uma tarefa não tão fácil, exige bastante do líder, um dos meios capazes de desenvolvê-la é muito treinamento, formação de alto nível e cobrança de cada membro quando do surgimento de uma idéia ou uma crítica, sobre a análise de impacto daquela ação no negócio, em outras palavras, toda a critica deve vir também com uma possível ação de correção e esta ação deve já ter sido filtrada, avaliada e medida, assim como uma idéia, quando a mesma for apresentada, deve ter sido passada no mesmo teste de sustentabilidade, credibilidade e custo benefício.

Uma empresa consolidada em bases fortes estratégicas acaba por assumir o controle total sobre seu capital intelectual, pois o reconhece muito bem, o retém e o explora de maneira a manter suas condições de competitividade sempre intactas, protegendo seu *core competence*, protegendo seus membros e sua integridade, preservando sua imagem, dentro e fora da organização.

Palavras Chave: Percepção, Articulação, Risco, Impacto, negociação, Influência.

Tabela de comportamento de elemento:

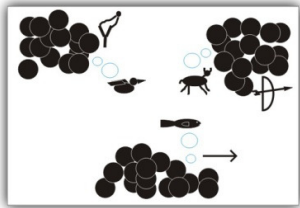
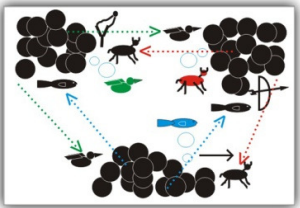
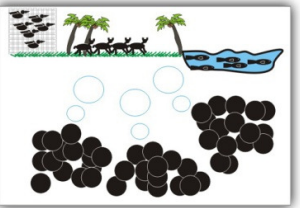
| Grupo: | Equipe convencional: | Equipe de Alta Performance: |
|---|---|---|
|  <ul style="list-style-type: none"> - Visão míope; - Para suas ações, não existe uma programação de plano B; - Percepção do meio e das necessidades alheias baixa; - Fatores como risco ou grau de impacto de uma determinada ação, raramente é levada em conta; - Negociação é pouco levada em conta, até pelo nível de processo ser simples e o trabalho quase sempre ser mecânico; - Mão de obra pouco especializada; - Nível de desempenho medido por horas/produção colaborador. |  <ul style="list-style-type: none"> - Visão de míope a estratégica em alguns níveis; - Plano B é sempre encarado como ótimos subterfúgios; - Alguns membros tem a capacidade de perceber o meio e alertar a equipe; - Fatores como risco ou grau de impacto é relevante a estes membros, mas poucos a tratam com consciência; - Negociação como meio político de adquirir benefícios de forma geral; - Nível de desempenho é medido por todos os departamentos em conjunto. |  <ul style="list-style-type: none"> - Visão estratégica em quase todos os membros; - Plano B e C estão sempre pré programados; - Todos os membros tem o dever de estarem atentos ao meio envolvente e alertar o outros a qualquer momento; - Fatores como risco ou grau de impacto é fator de estudo e seus resultados são tratados e aprendidos; - Tudo é negociado; - Nível de desempenho é medido em toda a cadeia produtiva. |

Tabela 10 - Comportamento do Elemento Visão Estratégica.

Fonte: Elaborada pelo autor (2010).

4.6.7. Pró-atividade e Sinergia

Este elemento, que também está construído sobre a base de dois itens especiais, que também se complementam, mobiliza a empresa a ser única e forte. Ser proativo não é tarefa fácil, basicamente consiste em chamar a responsabilidade a si, ao mesmo tempo em que se tem a condição de enxergar o que, talvez, ainda nem tenha ocorrido, e corrigi-lo antes mesmo que ocorra efetivamente. Promover a sinergia entre as pessoas, também não é tão simples, há de coexistir dois fatores que se completam, um bom ambiente organizacional e condição de oportunidade de liberdade de ação e expressão.

Efetivar a implementação deste elemento em sua totalidade trás a especial característica aos membros desta equipe um conjunto de pessoas proativas. Este perfil condiciona a equipe, comprometida, a encarar e chamar o objetivo a si, objetivo este que pode ser uma condição única de mercado, uma grande oportunidade ou até mesmo o pronto alinhamento desta equipe em proteger-se de uma grande ameaça que se aproxima.

Podemos dizer que o grande ganho da boa condutibilidade da liderança em implementar este elemento é realmente a união proativa da equipe, que rapidamente age em conjunto de maneira a absorver rapidamente as demandas, entendendo que o problema de um é um problema de todos. A capacidade de mobilização e comprometimento dos membros da equipe deve ser estimulado a todo o minuto pelos líderes, que deverá garantir e preservar o grupo a proteção necessária para agir sem receios e, importante, estar pronto também para assumir os erros, assim como saber reconhecer seus membros quando as ações de sucesso chegarem.

Palavras Chave: Empreendedorismo, Liberdade de expressão.

Tabela de comportamento de elemento:




| Grupo: | Equipe convencional: | Equipe de Alta Performance: |
|---|--|---|
|  <ul style="list-style-type: none"> - Não há muito espaço para pró-atividade; - Sinergia regular, desenvolvido quando especialmente quando há risco eminente ao grupo; - Membros unidos por fatores pessoais; - Sob fortes desafios não raro o desmanche do grupo ou sua coação; - Liberdade de expressão com fortes censuras, diálogos pouco estimulados; - Criticas são pouco aceitas; - Componentes pouco preocupados com iniciarem mudanças; - Nível de Entropia maior que o de Sinergia. |  <ul style="list-style-type: none"> - Pró-atividade estimulada. - Sinergia estimulada e constantemente em desenvolvimento utilizando-se diversas técnicas motivacionais; - Membros unidos por fatores coletivos; - Sob fortes desafios, inevitavelmente deverão aparecer líderes motivadores para puxar o outros; - Liberdade de expressão estimulada mas há ainda restrições hierárquicas; - Criticas são avaliadas e controladas; - Componentes encaram ainda o processo de mudança como uma ação especial e inevitável; - Nível de Sinergia maior que o de Entropia. |  <ul style="list-style-type: none"> - Pró-atividade essencial; - Sinergia como fonte de competitividade e revitalização dos membros; - Membros unidos por fatores Coletivos e de Sistema; - Sob forte desafio, os membros se unem de maneira a enfrentar o desafio como um problema de todos, unindo forças; - Liberdade de expressão estimulada com canais abertos a recebimentos de novas idéias e críticas; - Criticas são consideradas construtivas, respeitadas e estimuladas; - Membros destas equipes, encaram o processo de mudança de maneira natural e contínua, preocupando-se inclusive de serem eles mesmos os catalisadores deste novo cenário; - Nível de Entropia combatido e estudado. |

Tabela 11 - Comportamento do Elemento Pró-Atividade e Sinergia.
Fonte: Elaborada pelo autor (2010).

4.6.8. Clima Organizacional

O elemento Clima Organizacional já bastante citado como parte a ser levada em consideração em outros elementos é um grande alicerce de construção e sustentação de qualquer ação de gestão. Estimular e preservar um bom clima organizacional faz com que a equipe sintam-se bem e segura para produzir. Para se desenvolver um bom clima organizacional, o líder precisa ter a habilidade e a sensibilidade de entender as mensagens subliminares, ou seja, precisa conseguir perceber o meio ao qual está envolvido, levar em conta os sentimentos dos membros e suas emoções, a fim de conseguir harmonizá-los com os objetivos da organização, enxergar e conseguir criar essas devidas conexões é uma competência imprescindível e especial do líder, muito considerada no ambiente corporativo.

Equipes de Alta Performance buscam no clima organizacional seu porto seguro, onde lá estarão protegidos. Um clima alegre, saudável e descontraído, contribui para a libertação dos membros de uma fase de estagnação para a participação e colaboração, pois podem, por estímulo das próprias lideranças, fazer parte de mundos ainda antes desconhecidos a estes membros, abrindo possibilidades de crescimento contínuo, no sentido pessoal e profissional. Esta postura trás ganhos como comprometimento, gratidão e consideração à organização, por vê-la como uma porta de possibilidades, ou seja, construir para a organização é construir para si.

Inevitavelmente o envolvimento das pessoas neste processo é o ponto chave, pois são elas quem desenham o clima conforme sintam-se mais a vontade. Conseguir criar vínculos que propiciam ganhos bilaterais entre organização e equipe neste ambiente poderá ser o grande segredo da implementação consciente deste elemento catalisador de Equipes de Alta Performance. Identificar e envolver pessoas competentes e habilidosas e que tenham influência sobre o grupo nesta construção é sempre uma boa idéia. Estas pessoas podem ser

líderes formais ou informais, ou seja, influenciá-las é influenciar o grupo e seus exemplos serão seguidos.

Palavras Chave: Comprometimento e curiosidade, competência.

Tabela de comportamento de elemento:

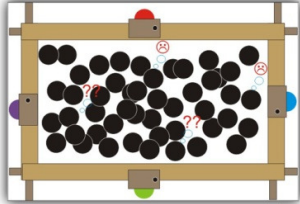
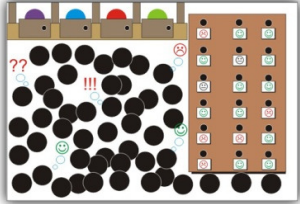
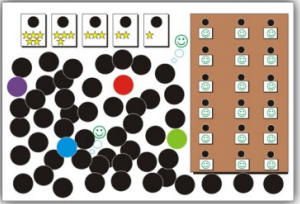
| Grupo: | Equipe convencional: | Equipe de Alta Performance: |
|---|--|---|
|  <ul style="list-style-type: none"> - Clima organizacional tenso; - Nível de comprometido não estimulado; - Clima organizacional direcionado a alta produção; - Características dos planos de ação destas áreas é o foco; - Necessidade dos membros quase nunca é levada em conta a não ser se esta necessidade leve a um aumento da produção; - Raramente o membro do grupo é estimulado a desenvolver competências complementares as que ele já executa. |  <ul style="list-style-type: none"> - Clima organizacional estável preocupado com o bem estar; - Nível de comprometimento controlado e medido pelo gestor; - Clima Organizacional direcionado para bons resultados; - Necessidades dos membros quase sempre atendidas, sempre preservando o bem maior que é a organização; - O clima organizacional estimula em alguns casos o desenvolvimento de competências complementares a seus membros. |  <ul style="list-style-type: none"> - Clima organizacional preocupado com o desempenho, desenvolvimento e qualidade de vida; - Nível de comprometimento controlado e medido pelos próprios membros da equipe entre si; - Clima organizacional direcionado para o Elevado Desempenho; - Membros procuram ajustar suas necessidades ao meio; - Membros desta equipe desenvolvem pessoas e são desenvolvidos constantemente de maneira a multiplicar e adquirirem conhecimentos. |

Tabela 12 - Comportamento do Elemento Clima Organizacional.
Fonte: Elaborada pelo autor (2010).

4.6.9. Disciplina e Resiliência

Quantas pessoas conhecemos que obtiveram grande sucesso em suas profissões que não conduziram suas ações com grande disciplina. Em uma equipe, pessoas disciplinadas, utilizam-se muito bem do autogerenciamento, são mais autônomas, responsáveis e comprometidas. Pessoas disciplinadas costumam ser também bastante resiliêntes na condução de sua vida pessoal e profissional, pois conhecem as consequências do seu trabalho, ou seja, frente aos impactos, não recuam, enfrentam os problemas e buscam novas soluções, quando reconhecem um obstáculo, procuram a todo custo ultrapassá-lo.

Imaginemos este perfil em todos os membros de uma equipe. Uma equipe inteira cumprindo sistemas de disciplina em prol da busca de resultados contínuos, aos quais,

estabelecem um perfil de avanço contínuo frente aos diversos obstáculos apresentados. A equipe disciplinada “Aprende” e a resiliente “tenta de novo”, ou seja, cada processo que aconteça alguma falha, esta equipe aprende com seu erro e novamente busca retomar seu prumo.

Este elemento composto reforça a identidade e auto-estima da equipe, faz dela uma equipe mais forte psicologicamente, mais auto motivada e mais envolvida e contributiva. Equipes esportivas de Alta Performance trabalham muito este elemento como forma de reforçar o sentimento de união e força conjunta, que sob ambientes de pressão, ajudam a suportar a fase difícil sem desistir. Sua meta é a vitória sempre, sem outras opções, sem outras escolhas.

Este talvez seja o mais instintivo dos elementos, pois mexe com fatores psicológicos puros do ser humano. Sentimentos mais intrínsecos, que conhecidos, estimulados, e controlados podem ser usados em favor da organização e dos próprios membros da equipe. Levando-se a um paralelo mais extremo, podemos fazer a comparação entre esta equipe que busca incessantemente seu objetivo, como um predador atrás de sua caça que não pode desistir dela ou corre o risco de passar fome, e que caso falhem, consigam recompor-se, realinhar-se e retomarem a luta novamente.

Palavras Chave: Espírito de corpo.

Tabela de comportamento de elemento:

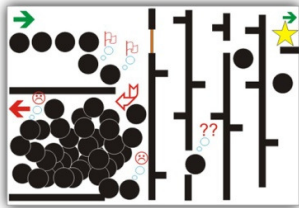
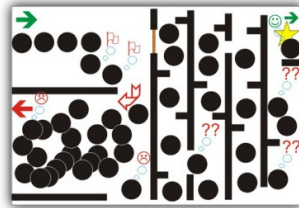
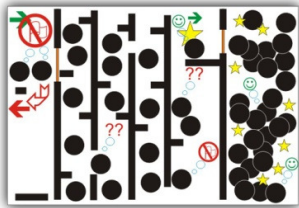
| Grupo: | Equipe convencional: | Equipe de Alta Performance: |
|---|---|--|
|  <ul style="list-style-type: none"> - Nível disciplinar contíguo com regras e políticas fortes; - Membros pouco resilientes, estrutura emocional frágil; - Disciplina rígida, em muitas vezes, com os movimentos controlados e sincronizados; - Não raros encontrarmos membros carentes de atenção que usam a falta de disciplina para chamar atenção; - Membros muito disciplinados são considerados “Puxa sacos”. |  <ul style="list-style-type: none"> - Disciplina em geral guiada pelo líder que serve de exemplo; - Resiliência é um elemento sempre controlado e acompanhado de maneira a não desestimular as contribuições da equipe; - Disciplina controlada e suas desconformidades são negociadas diretamente com o líder de maneira a corrigir estas discordâncias; - Para chamar a atenção os membros desta equipe, podem buscar um nível de trabalho maior que podem absorver. - Membros muito disciplinados são considerados “Referências”. |  <ul style="list-style-type: none"> - Equipe disciplinada e coesa de suas atitudes e prazos; - Nível de membros com fortes fatores de Resiliência, confiantes e estado emocional de auto estima desenvolvida; - Disciplina da equipe relaciona-se diretamente com seu nível de responsabilidade com o projeto envolvido, saber agir, quando e como é vital para o sucesso do alcance do objetivo e o membro sabe disso; - Para chamar a atenção os membros desta equipe, procuram brigar por encabeçar muitos projetos ao mesmo tempo; - Membros muito disciplinados são considerados “Normais”. |

Tabela 13 - Comportamento do Elemento Disciplina e Resiliência.

Fonte: Elaborada pelo autor (2010).

4.6.10. *Motivação e Diferenciação*

Este elemento dois em um, cita a motivação como meio de se alcançar determinados objetivos e a diferenciação como meio de recompensar as “diferenças”, principalmente a Performance. Estes dois itens estão contidos em um mesmo elemento por complementarem-se neste caso específico.

Estes dois itens quando trabalhados em conjunto transformam-se em um elemento catalisador por fazer da performance o principal fator motivador da equipe em questão, ou seja, os principais membros da equipe competem entre si, buscando diferenciarem-se, através de sua performance. Esta competição entendida como saudável usa todos membros como avaliadores e auditores das ações dos próprios membros da equipe, no intuito de suportar os *gaps* e auto corrigir-se o mais rapidamente possível na busca do melhor resultado. Quem melhor executar esta ação tem reconhecimento especial do líder e dos próprios membros da equipe – Pares e subordinados.

A diferenciação pela performance, motiva estes membros, pois a consequência de seu destaque passa a ser seu desenvolvimento profissional e pessoal e o desenvolvimento de sua equipe. Quanto mais qualificados forem seus membros maior será o valor dado ao reconhecimento do membro da equipe de maior performance.

Palavras Chave: sistemas de reconhecimento, capacitação.

Tabela de comportamento de elemento:

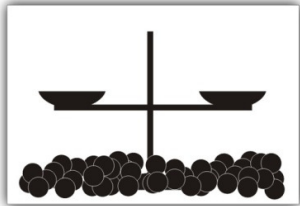

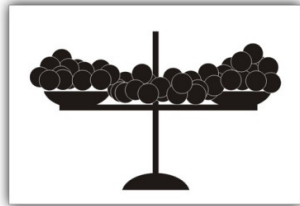
| Grupo: | Equipe convencional: | Equipe de Alta Performance: |
|--|--|---|
|  <ul style="list-style-type: none"> - Membros pouco motivados, trabalham porque precisam; - Aqui ainda a remuneração é o principal motivador; - Diferenciação é assunto para intrigas internas; - Tornar-se diferente é perigoso; - Membros quase sempre fazem parte da base da pirâmide de necessidades; - As diferenças se dão em benefícios diretos, como gratificações ou bônus; - Modelo estruturado em 10 – 40 – 50. |  <ul style="list-style-type: none"> - Membros com motivação trabalhada, precisam certos estímulos para trabalhar; - Aqui além da remuneração, o índice de desenvolvimento também conta como fator de motivação; - Diferenciação é fator de reconhecimento em alguns casos; - Tornar-se diferente é bom; - Membros quase sempre fazem parte do meio da pirâmide de necessidades; - As diferenças se dão em benefícios indiretos como auxílio estudo e estímulo ao lazer como folgas ou horários diferenciados; - Modelo estruturado em 20 – 70 – 10. |  <ul style="list-style-type: none"> - Membros gostam do que fazem, trabalham questões de automotivação; - Aqui o fator de motivação deve-se ao nível de competitividade de sua organização, e o sentimento de fazer parte disto; - Diferenciação é fator facilmente absorvido pois todos tem condições específicas de tratamento e desempenho; - Tornar-se diferente é ótimo; - Membros quase sempre fazem parte do topo da pirâmide de necessidades; - As diferenças se dão em benefícios indiretos como reconhecimentos em público, promoções a cargos de maior status ou algum benefício cultural; - Modelo estruturado em 40 – 50 – 10. |

Tabela 14 - Comportamento do Elemento Motivação e Diferenciação.

Fonte: Elaborada pelo autor (2010).

4.6.11. *Negociação e Gerenciamento de conflitos*

A intenção deste elemento composto não é eliminar os conflitos organizacionais e sim segmentá-los. Através as análise dos motivos e os argumentos do conflito, entendê-lo como positivo ou negativo a organização. Em caso positivo ele será estimulado e defendido pelos membros e sua liderança, mas em caso de um conflito que reflita em um impacto negativo, é dever dos próprios membros perceberem que haverá um desgaste em vão, sem fim justificado e que provavelmente este conflito esta se dando por um motivo pessoal, ou vantagem de

alguns membros do que, causando assim benefícios mínimos aos interesses estratégicos da organização.

Para desmembrar os conflitos negativos e estimular os conflitos positivos é exigido destes membros o desenvolvimento de técnicas de negociação especiais. Se todos os membros do grupo forem maduros o bastante para poderem encontrar as intersecções entre o conflito proposto com a busca do objetivo a ser alcançado, os próprios membros, mesmo utilizando-se de pouca interação do líder, persuadiram seus colegas a abandonarem este foco entendido como menos relevante e convencê-los a redirecionarem as atenções em novo foco.

Buscar uma negociação é assumir a frente de um conflito. Estes membros constantemente poderão entrar em atrito em prol do bem comum da tríade “Sistema”, “Equipe” e “Organização”. Esta premissa facilita a negociação pois procura encaixar qualquer relação de conflito dentro desta tríade, ou seja, se o conflito for especialmente benéfico a estes três fatores, possivelmente será estimulado, caso contrário, através de uma negociação, os próprios membros chegaram a conclusão de evitar o desgaste do conflito.

Por este motivo este elemento também carrega dois itens interdependentes. Há uma correlação cíclica entre “Negociação” e “Gerenciamento de conflitos”, sendo assim, não existiria a negociação se não ocorrer o conflito, assim como, não existiria o conflito sem um fator de negociação sobre seus impactos na tríade. Portanto se existir o ganho, estes fatores se estimulam, por outro lado, se constatado o desgaste desnecessário estes dois fatores se anulam.

Palavras Chave: Versatilidade, Poder e Autoridade.

Tabela de comportamento de elemento:

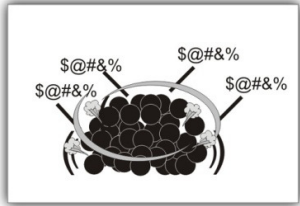
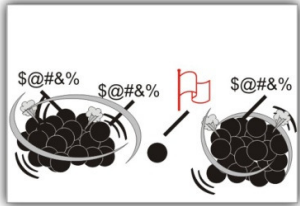
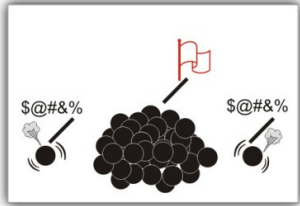
| Grupo: | Equipe convencional: | Equipe de Alta Performance: |
|--|--|---|
|  <ul style="list-style-type: none"> - Negociação quase sempre feita sobre bases Sindicais que exigem providencias por falta de condições de trabalho; - Negociação quase sempre ríspida e conflitante; - Conflitos entre os membros deste grupo são conflitos por motivos individuais, sem um fim muitas vezes construtivo para o grupo como um todo; - Espaço restrito a negociação. - Uso do poder como ferramenta nas negociações; - Negociação compensatória. - Membros pouco versáteis, propostas quase sempre difíceis de serem mudadas; - Em negociações com estes membros o lado emocional costuma confundir-se com os objetos de negociação. |  <ul style="list-style-type: none"> - Negociações com base em piso e teto, com raras exceções; - Negociações quase sempre harmonizatórias e compensatórias; - Conflitos entre estes membros são conflitos motivados por questões de diferenciação de tratamento ou reconhecimento; - Existem momentos especiais para as negociações; - As negociações costumam alternarem-se entre uso do poder e da autoridade; - Negociação Franca; - Membros versáteis, propostas quase sempre podem ser negociadas; - Em negociações com estes membros o lado emocional costuma influir nos objetos de negociação. |  <ul style="list-style-type: none"> - Negociações individuais específicas; - Negociações quase sempre direcionadas ao desempenho coletivo; - Conflitos entre estes membros são conflitos motivados por questões de ego; - As negociações se dão sempre, e são estimuladas; - As negociações são balizadas usando-se a autoridade das partes, sempre prezando por uma visão ganha-ganha; - Negociação transparente. - Membros bastante versáteis, propostas sempre podem ser renegociadas; - Em negociações com estes membros o lado emocional dificilmente influí nos objetos de negociação. |

Tabela 15 - Comportamento do Elemento Negociação e Gerenciamento de conflito.

Fonte: Elaborada pelo autor (2010).

5.6.12 Liderança para o Desempenho

De todos os elementos citados, este talvez apareça com mais propriedade como fator condutor do comportamento e performance dos outros onze elementos catalizadores da performance dentro da organização. A liderança é um dos componentes chave do processo de gestão, pois sua influencia para melhor ou pior, maximiza ou minimiza as chances de conquistas da equipe. É o líder que desenvolve, abre as oportunidades para que a equipe se motive, que percebe e manipula o ambiente, que negocia, que faz as escolhas e que incessantemente busca soluções que propiciem crescimento a seus pares e subordinados a busca de mais conhecimento e diferenciais competitivos.

Uma boa liderança garante a equipe a segurança necessária para arriscar, criar e inovar, assegura aos membros a boa fluência da informação pois consegue comunicar-se com todos os níveis organizacionais se fazendo entender, assim como sabe ouvir, dar e receber *feed backs*, tem a visão global necessária para alinhar idéias diversas e divergentes,

convertendo-as em soluções sustentáveis, promove entre seus membros o sentimento de confiabilidade e ações solidárias de maneira a integrar e promover coesão, lidera com maturidade procurando harmonizar demandas e necessidades organizacionais com as individuais dos membros de maneira ética preservando suas bases de valor, percebe as tendências do mercado com visão estratégica, perpassando este conhecimento a sua equipe de maneira a agregar valores reconhecidamente competitivos, é proativo como exemplo aos outros, construindo ambientes sinérgicos e integradores, preza por ambientes organizacionais saudáveis e prósperos, valoriza a disciplina e não se deixa abater pelos desafios, buscado sua auto motivação na aprendizagem, motiva as pessoas por sua maneira de acreditar e deixa claro seu lado protecionista de seu capital intelectual, administra as contingências de conflitos e constrói relações de parcerias e alianças através da negociação, em fim, deve saber gerenciar e trabalhar com todos os principais elementos catalisadores, tratando-os e cuidando da sua gestão.

Liderar é servir, é prestar a atenção ao meio, cuidar, preservar o meio como forma de criar oportunidades, avançar quando estiver pronto e recuar quando necessário, proteger sua equipe, responsabilizar-se, responsabilizar, acreditar e persuadir, tomar decisões, ousar, entre muitos outros fatores que colaboram com o desenvolvimento efetivo de uma estrutura organizacional competitiva.

Palavras Chave: Leitura do ambiente.

Tabela de comportamento de elemento:

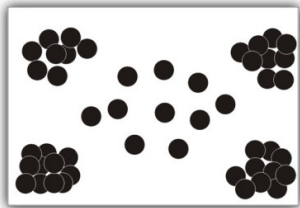
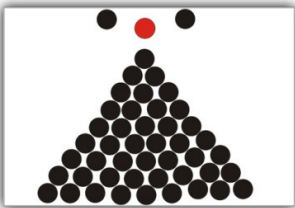
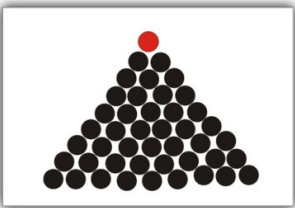
| Grupo: | Equipe convencional: | Equipe de Alta Performance: |
|---|--|--|
|  <ul style="list-style-type: none"> - Liderança autoritária; - Líder focado na execução da tarefa; - Líder especialista em desdobrar a estratégia em ações; - Líder não precisa desenvolver competências; - A principal preocupação do líder é ter o grupo envolvido na execução da tarefa; - Líder extremamente controlador; - Costuma liderar com mãos de ferro, sem muito espaço para flexibilidade. |  <ul style="list-style-type: none"> - Liderança democrática; - Líder focado na busca da meta; - Líder especialista em criticar a estratégia e realizar planos de ação com a equipe; - Líder procura avaliar e desenvolver as competências dos membros; - A principal preocupação do líder é ter os membros envolvidos na análise crítica dos processos; - Líder costuma controlar alguns processos e o andamento dos planos de ação; - Costuma liderar usando a negociação e o bom senso. |  <ul style="list-style-type: none"> - Liderança Liberal; - Líder focado na busca do objetivo; - Líder especializado em discutir os melhores caminhos com a equipe, levantando e aplicando as melhores idéias; - Líder busca identificar as lacunas da equipe quanto o desafio proposto e a desenvolve; - A principal preocupação do líder é ter os membros envolvidos na análise crítica do ambiente; - Líder procura ter todos seus controles em um único ambiente e envolve-se em todos os principais projetos; - Costuma liderar de maneira flexível contando com a maturidade e senso de responsabilidade de seus liderados. |

Tabela 16 - Comportamento do Elemento Liderança para o Desempenho.

Fonte: Elaborada pelo autor (2010).

Apresentada a lógica pensada para este trabalho, os elementos que o compõem, finalizando com a apresentação dos 12 catalisadores, a próxima sessão aborda o método utilizado neste estudo.

5. METODOLOGIA

Esse capítulo apresenta as características e procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo, iniciando pelo escopo da pesquisa e pela classificação do estudo para, então, apresentar os métodos e procedimentos escolhidos para coleta e análise dos dados.

5.1. ESCOPO DA PESQUISA

Este estudo buscou responder a questões que envolvem o levantamento e análise sobre a relevância e a necessidade de desenvolvimento percebida pelos gestores em relação aos 12 elementos fundamentais para se desenvolver uma Equipe de Alta Performance, dentro de organizações do ramo de transporte coletivo.

Quer-se, assim, verificar, em empresas com padrões de qualidade específica e estruturalmente organizada do ramo de transporte de pessoas, quais são as condições necessárias e a que nível estão essas empresas referentes a estruturação destes 12 elementos fundamentais.

Para tanto, o escopo da pesquisa situa-se no âmbito das seguintes perguntas:

- Qual a percepção de importância da liderança/gestores entrevistados em relação aos 12 elementos estudados? São relevantes? Como é a sua percepção de comportamento em sua empresa?
- Entre as empresas pesquisadas, qual característica sobrepõe cada uma em relação a cada Elemento catalisador?

5.2. DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para o estudo em questão, a opção foi o uso de estudo de múltiplos casos, no intuito de propiciar ao estudo meios de generalizar condicionantes, ou seja, a partir do estudo e pesquisa feitas em 5 empresas conseguir-se prever o comportamento de um determinado segmento, além de contarmos com a característica subjetiva dos questionamentos e principalmente dos

elementos abordados neste trabalho. Conforme refere Yin (1994), estudos de caso são estratégias de pesquisa preferidas quando: (a) questões do tipo “como” ou “porque” são requeridas, (b) quando o investigador tem pequeno ou nenhum controle sobre os eventos, ou ainda (c) quando o foco é buscar entender um complexo fenômeno contemporâneo dentro de um contexto.

Foram estudadas cinco empresas do ramo de transporte coletivo de passageiros (casos), de localidades distintas, escolhidas a partir dos seguintes critérios:

- empresa com sua constituição estrutural formalizada, ou seja, práticas de gestão definidas (ter planejamento estratégico, desenho de processos, organograma, pesquisas, etc.);
- Com padrões de qualidade implementados e formalizados;
- Com sistemática de atingimento de estratégias formalizado e programas de gestão de pessoas ativo.

O estudo se caracteriza por ser qualitativo e de caráter descritivo. A opção recaiu pelo estudo qualitativo na medida em que se buscou que a análise e as conclusões deste estudo sobre os 12 elementos propostos pudessem implicar em um apoio que oportunizasse ao gestor melhorar suas percepções, práticas e atitudes, agindo como um diagnóstico, possibilitando identificar e desenvolver lacunas em seu sistema de gestão atual, assim como receber informações valiosas de sua organização através da perspectiva do seu colaborador.

5.3. COLETA E ANALISE DE DADOS

Para a coleta de dados, optou-se pelo uso de múltiplas fontes de evidência, que permite ao investigador coletar um campo de assuntos históricos, atitudinais e comportamentais, além de favorecer a convergência (triangulação de evidências), o que dará mais peso aos dados e informações coletadas. Para tanto, foram utilizadas:

- Entrevistas individuais em profundidade com os principais líderes de equipes, classificados como gestores de áreas;

- Observação de elementos da estrutura da empresa, como liberdade de expressão e tratamento dos funcionários;
- Documentos fornecidos pela empresa, como organograma, descrição de processos e sistemática de gestão de pessoas.

A estratégia central de coleta de dados foi pela adoção de entrevistas em profundidade. Foram entrevistados ao todo oito (8) pessoas por empresa, totalizando 40 pessoas nas 5 empresas no período de Junho à Outubro de 2010. Todas as 40 pessoas são gestores de mesmo nível em suas empresas, com similares funções, remunerações e atividades.

As seguintes áreas e seus respectivos gestores participaram do estudo: Comunicação, Administração de Tráfego, Operacional de Tráfego, Contabilidade, Departamento Pessoal, Recursos Humanos, Manutenção e Medicina e segurança do trabalho, concluindo 8 áreas em cada empresa, consideradas de maior relevância a este tipo de negócio. Ressalta-se que houve o cuidado de que em todos os casos houvessem o mesmo número de entrevistados e de setores semelhantes.

Entende-se que entrevista é:

O termo entrevista é construído a partir de duas palavras, entre e vista. Vista refere-se ao ato de ver, ter preocupação com algo. Entre indica a relação de lugar ou estado no espaço que separa duas pessoas ou coisas. (RICHARDSON, 1985, p.161).

Entrevista é uma técnica que permite o relacionamento estreito entre entrevistado e entrevistador. (BARROS e LEHFELD, 2000, p. 91).

Trata-se, pois, de uma convenção efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária. (LAKATOS e MARCONI, 1999, p. 94).

As entrevistas foram realizadas como base em um roteiro de entrevistas desenvolvido para atender os objetivos do estudo, apresentado no APÊNDICE A, composto de 24 questões abertas e uma (questão 25) de ordenamento “Ordene, segundo seu julgamento, os elementos por escala de importância em uma organização, iniciando do mais importante ao menos importante”, que deu origem a uma tabela geral dos elementos.

Todas as questões que compunham o instrumento foram respondidas em média de 2 horas cada e feitas em duas etapas definidas como, fase de explanação e fase de perguntas e respostas, levando-se um tempo aproximado de 55 dias, entre agendamentos de horários e o término das 40 entrevistas. Para cada entrevistado foi inicialmente apresentado a função e os objetivos da entrevista e explanado antes de cada resposta o significado de cada elemento no conjunto do trabalho, assim como sua aplicabilidade e função dentro da organização, para que houvesse a consciência de que todos estariam respondendo sobre as mesmas questões e sobre os mesmos assuntos, dentro do mesmo ponto-perspectiva.

As questões, seu uso e levantamentos foram muito bem recebidos pelos entrevistados que aproveitaram o momento para contribuir inclusive com idéias e aplicações.

Por sua vez, para a análise dos dados, tendo em vista o estudo ser qualitativo, foi desenvolvido um referencial teórico consistente e baseado numa ampla revisão da literatura existente sobre o assunto, que servisse de base as interpretações face aos dados coletados.

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As cinco empresas/casos deste estudo são pertencentes ao ramo de transporte coletivo de passageiros da região metropolitana e urbana de Porto Alegre. Estão representadas por letras A, B, C, D e E. Para cada um dos casos será feita uma breve caracterização da empresa e dos entrevistados para, então, serem analisados os 12 elementos.

6.1. CASO 1 – EMPRESA A

A empresa caso número 1, a qual será aqui chamada de empresa “A”, é uma empresa considerada de médio porte entre o conjunto total de empresas utilizadas na composição deste trabalho. Esta empresa tem hoje em seu quadro funcional um total de aproximadamente 310 colaboradores diretos e está perto de completar seus 50 anos de atividade, com aproximadamente 78 veículos em sua frota.

Foram entrevistados oito colaboradores desta empresa, todos considerados líderes de setores, pois em sua configuração, são considerados líderes todos os colaboradores que participam na criação e desenvolvimento do plano estratégico da empresa. A tabela a seguir demonstra o perfil dos entrevistados:

| Empresa | Cargo | Tempo de empresa | Sexo | Formação | Idade Aproximada | Tamanho da equipe |
|---------|-------------------------------------|------------------|------|------------------|------------------|-------------------|
| A | Gestor de RH | 4 anos | F | 3º Grau completo | 31 anos | 2 pessoas |
| A | Gerente de Trafego - Operacional | 15 anos | M | 3º Grau completo | 45 anos | 2 pessoas |
| A | Gerente de Trafego - Administrativo | 13 anos | M | 3º Grau completo | 48 anos | 2 pessoas |
| A | Gestor Financeiro | 6 anos | M | 3º Grau completo | 52 anos | 3 pessoas |
| A | Gestor de marketing | 3 anos | M | 3º Grau completo | 28 anos | 1 pessoa |
| A | Gestor de DP | 9 anos | F | 2º Grau completo | 48 anos | 1 pessoa |
| A | Gestor de Manutenção | 15 anos | M | 3º Grau completo | 52 anos | 3 pessoas |
| A | Gestor de Segurança do trabalho | 7 anos | M | 2º Grau completo | 33 anos | 1 pessoas |

Tabela 17 – perfil dos respondentes da empresa A.

Fonte: elaborada pelo autor (2010).

As entrevistas foram realizadas em tempos e dias diferentes, levando-se ao todo cinco dias para realizá-las e uma média de 2 horas e 30 minutos cada, todas feitas individualmente em sala reservada, com o apoio da gestão geral da empresa, através de gravação de voz. As entrevistas foram posteriormente transcritas.

Análise do comportamento desta empresa em relação a cada um dos elementos estudados.

- **1º Elemento “Criatividade e Inovação”**: Não foi percebido neste elemento um grande desenvolvimento e evolução dentro desta empresa, alias, não há nenhuma prática formal de gestão identificada que trabalhe gerenciamento da criatividade ou estímulo a inovação das práticas atuais, esta é uma empresa que segue a linha do “Sempre funcionou assim, pra que mudar?”. Esta falta faz com que os lideres desta empresa participem menos com idéias, colocando a responsabilidade estritamente nas mãos de seu gestor. Neste caso, uma empresa onde o tamanho pode ser considerado uma fraqueza, o não desenvolvimento deste elemento a torna menos competitiva. Claramente se percebe um perfil de “Grupo” no tratamento deste elemento por parte desta empresa, especialmente nos itens a que se refere inovação, pois, nesta empresa entende-se que inovar é chamar a responsabilidade a si, atitude esta que não parece ser correspondida pela alta direção que condena erros, não percebendo que é do erro - calculado - que se criam os principais diferenciais.

- **2º Elemento “Comunicação”**: Identificado neste elemento alguns resquícios formais do desenvolvimento desta pratica, principalmente a constituição de um setor específico que trabalha este tópico, com interação com o publico interno e externo de maneira sistemática, inclusive com um setor especial que trata do assunto, porém pouco respeitado pela gestão atual, sem muito orçamento nem uma analise mais abrangente, estratégica, que utilize da ferramenta da comunicação para retirada de

resultados especiais para a empresa. Esta empresa também não trabalha de maneira efetiva no retorno negativo recebido do mercado, tratando com excesso de simplicidade nas ações e processos internos, o que nos mostra que há um grande horizonte para o desenvolvimento deste elemento. Pode-se dizer que esta empresa flutua no ambiente de tratamento deste elemento entre “Grupo” – quando identifica-se pouca margem de inovação em comunicar com poucos canais permitidos e explorados - e “Equipe convencional” – quando percebe-se a construção de algumas políticas para se passar a informação, procurando minimizar os ruídos, existe um processo escrito do fluxo desta informação e, de certa forma, consegue-se identificar e separar a comunicação formal da informal - conforme as características descritas neste trabalho; entretanto, devido as práticas serem sistematizadas, vamos considerá-la como a de uma Equipe convencional.

- **3º Elemento “Alinhamento e Consciência”**: Existem pequenas práticas alinhadas - como, identificação de alguns indicadores de base, principalmente contábil e financeiro, porém com metas pobres e sem planos de ação definidos ou vinculados a resultados estratégicos - quando olha-se para a constituição, montagem e desenvolvimento da seleção de processos praticados nesta empresa; porém, para a equipe de líderes entrevistados, somente esta prática não deve ser considerado um sistema alinhado, faltando ainda muito por fazer pois muitas práticas ainda são esperadas pela gestão, como, indicadores melhores, resultados melhores de cada processo, porém sem o repasse formal dos resultados a serem atingidos, como a participação da construção das decisões em grupo, o que faz com que os gestores passem a ser executores e menos construtores de ação. Considera-se, desta maneira, principalmente pelas carências apresentadas como a pouca interação com o mercado e

suas necessidades e uma forte tendência desta equipe em receber e executar tarefas acostumando-se com o líder comandante e menos confiante, características do perfil de “Grupo”.

— **4º Elemento “Confiança e Solidariedade”**: Foi notado a partir dos gestores entrevistados a preocupação com o desenvolvimento desta prática, assim como o esforço interno do quadro funcional inteiro em trabalharem com a confiança. Em vários momentos foi citado um certo ressentimento de seus líderes / Diretores, que parecem estar em dívida com a equipe neste quesito. Relatos mostram: “a opinião individual pouco influi no processo decisório” e que os líderes geralmente deixam transparecer que “a decisão deve partir exclusivamente a partir de si”, assim como, há um certo desconforto por parte da equipe em ter que constantemente provar que seus números e seus resultados estão corretos, o que pode sinalizar desconfiança. Por outro lado, talvez pela característica já citada anteriormente de um mercado desprotegido e seu porte ser menor que as demais, os colaboradores fazem muitas funções (em outras palavras, se para uma empresa de mesmo ramo e com porte maior, temos duas ou três para realizarem diversas funções, nesta, um único colaborador faz a função de três ou mais). Por isso, se não houver confiança e solidariedade entre os membros desta equipe, o trabalho não se contempla. Neste caso, identifica-se principalmente um protecionismo corporativo e um certo grau de união que ajuda, mesmo que a intenção possa parecer como auto-proteção. Pode-se considerar, observando estas atitudes, que esta é uma empresa com características predominantemente com perfil de “Equipe Convencional”.

- **5° Elemento “Maturidade”**: É uma característica identificada como pouco desenvolvida, especialmente porque relatam uma gestão mais centralizada. Em função desse perfil considerado pouco maduro, os colaboradores acabam por acostumarem-se a esperar a decisão do gestor para atuar. Além disso, não percebem o apoio necessário de seus gestores, que normalmente condenam os erros alheios, o que faz com que receem comprometerem-se ou assumirem maiores responsabilidades. Portanto, podem ser classificados como “Grupo”, principalmente no que tange a relação esforço x contribuição. Percebe-se muito esforço e pouca contribuição, levando a outros fatores como equilíbrio emocional instável, baixa auto-estima e em muitos casos o consequente aumento de rotatividade
- **6° Elemento “Visão Estratégica”**: Nas entrevistas, percebe-se que existem muitas idéias com boas intenções por parte dos líderes como ações de *endomarketing* para envolver colaboradores, reuniões mais efetivas com colaboradores de base operacional no intuito de receber *feedbacks*, mais envolvimento da alta direção no conhecimento e apoio a seus trabalhos, entre outras, porém pouca prática. Esta dissonância pode estar ocorrendo por diversos fatores não explorados neste trabalho, como políticas da empresa, níveis de investimento e capacidade intelectual. Porém, pode-se observar que existe em cada líder o conhecimento necessário para executarem suas tarefas e que conhecem as necessidades de sua empresa e mercado, mas não conseguem aplicá-las dentro de sua própria organização. Como estamos tratando de práticas referentes a equipes e também de organização, podemos considerar este elemento como desenvolvido a nível de “Grupo”, pois mesmo grandes idéias, com poucas práticas, acabam por trazer resultados mínimos.

- **7º Elemento “Pró-atividade e Sinergia”**: Entre todos os elementos entrevistados, esta questão da pró-atividade e sinergia é um dos que mais pôde ser percebido, pois os entrevistados falam retratando este elemento com certo orgulho, como se, para conseguirem manter-se trabalhando, dependessem uns dos outros. Talvez como já comentado, devido a esta empresa ser uma das menores de sua região e uma única pessoa ter que fazer o trabalho de varias, há aqui um grande poder de mobilização entre os colaboradores, fazendo com que rapidamente se unam em caso de aparecerem problemas. Um caso até extintivo de sobrevivência destes indivíduos, pois a união pode parecer para estes indivíduos, sinal de minimizar esforço e maximizar resultados. Neste caso há características de uma “Equipe convencional”.

- **8º Elemento “Clima Organizacional”**: Nesta empresa, mesmo que não dando a devida prioridade ao chamado Clima organizacional, este elemento é entendido pela equipe como bom, pois os relatos mostram que as pessoas sentem-se bem em seu ambiente de trabalho, e a própria equipe se preocupa em melhorá-lo. Foi relatado que o excesso de trabalho costuma causar a união das pessoas na busca pelo menor esforço e esta união facilita a constituição de um clima organizacional mais confortável, onde cada colaborador acaba por sentir-se cúmplice do próximo, se auto protegendo. A preocupação com um bom clima pode ser observada, especialmente por ações estimuladas pela própria equipe. Não foram identificadas práticas gerais por parte da empresa em estimular este elemento. Assim, este elemento aparece com características de um “Grupo” neste caso.

- **9º Elemento “Disciplina e Resiliência”**: Percebido como pouco desenvolvido, sem práticas definidas na organização. Porém, observa-se que a equipe é bem

comprometida, preocupada com seu tempo e seu trabalho e a condição em que se encontra a empresa que trabalha, fazendo o que tem que fazer a qualquer hora, procurando estar disponível para executar suas funções em tempo e no momento necessário. Por outro lado, em uma empresa onde as políticas são pouco definidas ou, devem ser revisadas por estarem antigas ou desconformes, não há meios explícitos de se mensurar os efeitos deste elemento, pois cada um faz seu trabalho como acha melhor. Reflete-se também esta postura quando trata-se de um perfil resiliente entre os indivíduos desta equipe, onde poucos participam, as pessoas acabam acostumando-se com a condição de executores, recuperando-se com certa facilidade as inconformidades e as decisões unilaterais da gestão. Diante das características citadas, pode-se dizer que este elemento, segundo nosso referencial, encaixa-se a um perfil de “Grupo”.

- **10° Elemento “Motivação e Diferenciação”**: Foram identificados neste caso algumas práticas motivacionais de base, ações direcionadas através de grande esforço de alguns colaboradores, como festas e jantares, premiações, citações no jornal interno e apoio moral. Entretanto, são ações muito pouco estimuladas pelos gestores, especialmente pela alta direção, que não percebe a real importância destas práticas. Conseqüentemente, questões formais de diferenciação também são pouco estimuladas e dependem de alguns colaboradores que efetivamente percebem sua importância. A alta direção também não reconhece como essencial reger e gerir este processo para a busca de resultados efetivos. Podemos dizer que o perfil desta empresa em relação a este elemento enquadra-se em características de uma “Equipe Convencional”, porém ainda com lacunas expressivas como sistematização, ou orçamento disponível a

estimular este elemento, ou até mesmo a própria alta direção despende certo tempo e envolver-se em práticas que estimulem a consolidação deste elemento na empresa.

— **11° Elemento “Negociação e Gerenciamento de conflitos”**: Surpreendentemente, talvez por esta equipe estar a muito tempo trabalhando junto e já se conhecerem bem, existe um bom discernimento entre conflito pessoal e organizacional, e estas pessoas conseguem, de certa forma, diferenciar os dois conceitos, buscando harmonizar-se entre eles, especialmente durante as reuniões, citam os entrevistados. Relatam também que todas as decisões e conflitos são construídos em prol da melhoria da organização e seus planos de ação e nunca direcionados a jogos de poder ou benefícios próprios. Mesmo que os relatos dos entrevistados citem estarem bem resolvidos sobre o referido elemento, não há indícios desta organização que formalize o gerenciamento ou ferramentas que ajudem no controle e tratamento deste elemento, por outro lado, conseguiu de certa forma mantê-la unida e, mesmo que inconscientemente gerenciando relativamente bem seus conflitos internos, podendo estar apta a ser inserida na categoria de “Equipe convencional”, neste caso, conforme mostra a tabela referente a este elemento em nosso estudo.

— **12° Elemento “Liderança para o Desempenho”**: Se em outros elementos existem certos requisitos formais de controle e gerenciamento, este item, lamentavelmente, não se percebe estes requisitos mínimos. Não existe o relacionamento bilateral básico entre gestores, líderes e colaboradores em geral, são poucas iniciativas, totalmente isoladas e praticadas como cada um entende ser certo, sem ação de *feedback*, avaliação ou pesquisa formal para fins de retorno ou ajuste de comportamento entre as partes a fim de facilitar o fluxo de informação, principalmente a informação estratégica. Esta

dissonância torna as ações da equipe pouco efetivas, pois o líder não consegue manter o alinhamento e nem a fluência da comunicação entre seus liderados. Esta dissonância, como já foi citada, faz com que a empresa perca a referencia de confiança de sua equipe, que não enxerga o objetivo principal ao qual devem alcançar, conseqüentemente, lançando mão da chance de utilizar-se da “Inteligência da Equipe” em prol do uso de somente sua “Mão de obra”. Inevitavelmente, o perfil desta empresa neste item encaixa-se em um Grupo.

Mapeamento desta empresa por elemento:

| Característica: | Elementos: | Total: | % |
|---------------------------|---|--------|--------|
| Grupo | - Criatividade e Inovação; - Alinhamento e consciência; - Maturidade; - Visão Estratégica; - Clima Organizacional; - Disciplina e Resiliência; - Liderança para o desempenho. | 7 | 58,33% |
| Equipe Convencional | - Comunicação; - Confiança e Solidariedade; - Pró-Atividade e Sinergia; - Motivação e Diferenciação; - Negociação e Gerenciamento de conflitos. | 5 | 41,66% |
| Equipe de Alto Desempenho | | 0 | 0% |

Tabela 18 – Análise Perfil Empresa A.
Fonte: Elaborada pelo autor (2010).

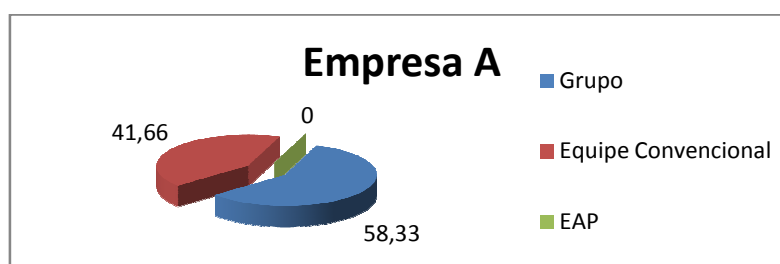


Gráfico 1: Representação gráfica do perfil referente a empresa A.
Fonte: Elaborado pelo autor (2010).

Conclusão do caso empresa A:

O gráfico de classificação geral deixa claro o perfil geral desta organização. Existe um grande trabalho pela frente em melhorias para adequá-la a uma situação de Equipe de alto desempenho; porém, esta demanda deve ser entendida pela alta direção como importante. Há, por outro lado, pessoas bastante capazes, com ótimos conhecimentos do mercado e de suas

atividades, ponto chave para a transformação, além da grande disposição dos colaboradores em mudar para o alcance de um ambiente de melhoria a todos, mas este processo é lento, difícil e deve ser acompanhado por profissionais competentes. Além disso, a empresa deve ter a clara intenção de que este investimento, financeiro, emocional e de tempo, pode trazer resultados expressivos de longo prazo.

Diante desta conclusão, fica claro que o conjunto de ações que devem ser ajustadas comprometem inclusive a fluência de implantação de um Sistema de Trabalho de Elevado Desempenho estudado anteriormente, pois fere os quatro pilares básicos, Informações compartilhadas – nível de comunicação sem fluência ideal -, Desenvolvimento de conhecimento – sem visão estratégica fica mais difícil saber o quais competências devem ser desenvolvidas -, Relação desempenho-recompensa – desestruturado e não valorizado no caso da empresa A -, Igualdade – relação bilateral entre alta direção e colaboradores deficitária comprometendo este requisito.

6.2. CASO 2 – EMPRESA B

A empresa caso número 2, aqui identificada como empresa “B”, é uma empresa considerada de grande porte, dentre o conjunto total de empresas utilizadas na composição de nosso trabalho. Esta empresa conta com um quadro funcional total de 1289 colaboradores até a data do início das entrevistas, contando com 320 veículos em sua frota. Foram entrevistados oito colaboradores desta empresa, todos considerados líderes de setores, mantendo o padrão anterior.

As entrevistas foram realizadas 4 dias completos em dois turnos e uma média de 2 horas cada, todas feitas individualmente em sala reservada, contando da mesma forma com o apoio da gestão geral da empresa.

| Empresa | Cargo | Tempo de empresa | Sexo | Formação | Idade Aproximada | Tamanho da equipe |
|---------|------------------------|------------------|------|------------------|------------------|-------------------|
| B | Gestor de RH | 2 anos | F | 3º Grau completo | 29 anos | 4 pessoas |
| B | Gestor de Trafego 1 | 8 anos | M | 3º Grau completo | 51 anos | 3 pessoas |
| B | Gerente de Trafego 2 | 15 anos | M | 3º Grau completo | 53 anos | 4 pessoas |
| B | Gerente Financeiro | 10 anos | F | 3º Grau completo | 46 anos | 3 pessoas |
| B | Gerente de comunicação | 4 anos | F | 3º Grau completo | 32 anos | 2 pessoas |
| B | Gerente de Pessoal | 5 anos | F | 3º Grau completo | 39 anos | 3 pessoas |
| B | Gerente de Manutenção | 9 anos | M | 3º Grau completo | 48 anos | 3 pessoas |
| B | Gerente de Segurança | 6 anos | M | 3º Grau completo | 40 anos | 2 pessoas |

Tabela 18 – perfil dos respondentes da empresa B.
Fonte: elaborada pelo autor (2010).

Diferentemente da primeira entrevista, a explanação de cada elemento foi feita em uma palestra única, com todos os colaboradores que seriam entrevistados, o que levou 4 horas, ou, uma manhã.

Análise do comportamento desta empresa de cada um dos elementos estudados.

- **1º Elemento “Criatividade e Inovação”**: Este elemento tem pouco gerenciamento nesta empresa, talvez pelo perfil do próprio negócio, que, dizem os entrevistados em relatos como: “Somos balizados por regras do poder concedente” ou “Mesmo que consigamos inovar, não temos autonomia para aumentar preços ou diminuir, pois o valor da tarifa é balizado”, não permite muitos horizontes de inovação. Porém, não existe negócio ou processo que não possa ser melhorado ou constantemente revisado a fim de buscar seu refinamento (buscando, entre outros fatores, a redução de custo ou agilidade e eficiência, requisitos que também são considerados importantes ao cliente desta empresa). Neste caso, ainda que comprovado através dos relatos, não foi identificado o uso de padrões que justifiquem uma classificação desta empresa como maior que um posicionamento de “Grupo”. Esta conclusão parte principalmente do principio de que se percebe que a equipe compartilha um sentimento de que a

vantagem competitiva não é prioridade e que o cliente depende muito mais da empresa e seus serviços que a empresa deste cliente.

- **2° Elemento “Comunicação”**: Nesta empresa foi identificado um grau mais adiantado em relação a este elemento, se comparado com a empresa A. Porém, entende-se que ainda está longe do ideal, se comparado com o objetivo principal desse trabalho, que seria a busca da condição da chamada comunicação fluente em todos os níveis organizacionais de maneira consciente e controlável. Alguns exemplos ilustram: Falta de identidade visual padronizada, falta de preocupação com canais de comunicação, como internet e presença de trabalhos amadores feitos sem planejamento de impacto. Não há uma sistematização da comunicação estratégica, entendida como essencial a busca do posto de perfil de Equipe de Alta Performance. Por outro lado, a informação entendida como estratégica, voltada ao resultado, é protegida por requisições e protocolos, evitando ruídos e dispersão desnecessária de informação. Neste caso, podemos dizer que o elemento encaixa-se com características mais próximas a Equipes Convencionais, mesmo com certas restrições, pois ao mesmo tempo que exaltamos a proteção das informações, neste caso para o próprio colaborador ter acesso a alguma informação se abre um sistema burocrático que pode, muitas vezes, causar enorme dispêndio de tempo e atraso no processo decisório.

- **3° Elemento “Alinhamento e Consciência”**: Mesmo fundada sob bases de empresa familiar, característica muito comum dentro deste tipo negócio, esta empresa busca com muito afinco a sua profissionalização, característica a ser reconhecida como saudável, o que pode ser visto pela busca de resultados através da utilização de práticas e ferramentas técnicas de gestão como planejamento estratégico formalizado,

e plano de capacitação sistematizado. Porém, utilizar estas ferramentas não quer dizer necessariamente que estas estão alinhadas e que seu resultado alcançado tenha vindo de utilização consciente destas ferramentas, assim como as direções que a equipe executa. Percebe-se, especialmente através de práticas de benchmarking, que existe um grande horizonte de expansão ao resultado desta empresa e, mesmo a alta direção e seus gestores relatam que o resultado poderia ser melhor, pois há margem para crescimento, reconhecem. Pode-se dizer que é investido por parte da empresa recursos na intenção de melhorar bastante este elemento, como acontece nos casos de contratação de consultorias diversas; porém, falta um bom líder que amarre todas estas tarefas e resultados, assim como esclareça a equipe dos potenciais deste alinhamento. Assim, é uma empresa que compartilha características de uma “Equipe Convencional” para este elemento.

- **4º Elemento “Confiança e Solidariedade”**: Este elemento, segundo relatos, foi percebido pelos entrevistados quando ainda seu antigo fundador comandava o negócio, pois se ouve comentários como “O pai de todos ai, sempre cumprimentava a gente e perguntava se estávamos bem ou se precisávamos de algo” ou “as combinações eram feitas no fio do bigode, e parece que funcionavam melhor” dizem os mais antigos de casa. Hoje entendem que está sendo menos levado em conta, estando o foco mais voltado ao resultado, números e valores, preocupando-se menos com as pessoas. Os valores humanos e seu desenvolvimento estão vinculados ao crescimento da própria organização e, dentre eles, o elemento estudado neste caso. Não foram citados critérios formais de controle e utilização deste elemento na organização, no intuito de proporcionar alguma vantagem competitiva utilizando este requisito. Por este motivo, este elemento classifica-se no perfil de “Grupo”,

principalmente quando levados em conta aspectos como *feedback* e estímulo às relações humanas.

— **5° Elemento “Maturidade”**: Maturidade está diretamente relacionada a desenvolvimento estratégico de pessoas. Não foi constatado nesta empresa a utilização e desenvolvimento sistêmico de pessoas a fim de torná-la suficientemente madura para por nas mãos da equipe o poder consciente de decisão. Pelas entrevistas, nota-se o poder do diretor, e que a condução e a tomada de decisão geral leva aos subordinados simplesmente aceitar e executar, característica comum em empresas de origem familiar. Esta atitude acaba por restringir a autonomia dos indivíduos da equipe que, por mais profissionais que sejam, mantêm-se submissos as ordens do chefe, sejam estas entendidas como certas ou erradas. Estas características observadas levariam a classificação em “Grupo”, porém, observando certas características como nível intelectual dos colaboradores médio para alto, rotatividade estabilizada e um grau de entendimento e revezamento de funções percebido como bom, pode-se encaixá-la como “Equipes convencionais”, ressaltando-se que não conscientemente aproveitados como poderia ser.

— **6° Elemento “Visão Estratégica”**: Visão estratégica é muito mais que desenvolver um Planejamento Estratégico, porém, por mais que se saiba disto, foi necessário explicar, ou relembrar, aos entrevistados sobre o real sentido desta expressão. Foi constatado o uso da ferramenta de maneira sistêmica, porém de maneira bastante mecânica e padronizada. Os entrevistados citam que perdem muito tempo em reuniões deste tipo, que na prática não cumprem o que se propõe fazer, o que leva a constatar, de certa forma, a falta da aplicação desta ferramenta pois muitas atitudes e decisões

estão desalinhados com o referencial estratégico proposto. Mesmo que falha, podemos considerar que a equipe tem ampla noção de como se constrói um plano e seus requisitos, vinculação de planos de ação e uma visão, mesmo que míope de sua função como unidade de negócio e de onde se quer chegar. De certa forma, esta empresa não foge muito a mesma condição das outras empresas de mesmo ramo, o que significa que há um horizonte amplo de trabalho para este elemento neste segmento de empresas. Desta forma, podemos dizer que esta empresa encaixa-se em um perfil comportamental de “Equipe Convencional”.

- **7º Elemento “Pró-atividade e Sinergia”**: Uma das características desta empresa é seu tamanho, ou seja, espera-se que em uma empresa de grande porte haja um trabalho profissional que ajude a equipe a desenvolver este elemento, enquanto em uma empresa menor este elemento muitas vezes faz parte da cultura organizacional (onde vem muitas vezes acompanhada ou originada da empatia entre os indivíduos da equipe onde se precisam para executar suas ações). Neste caso específico, o foco é a tarefa. Percebe-se que o trabalho anda bem, pois os planos de ação encontram-se em dia e os principais gestores não controlam horários, permanecendo na empresa até que seja necessário, pois tem muitas pessoas dispostas a executar as tarefas dispostas. Entretanto, pró-atividade e sinergia é diferente, esta equipe mobiliza-se motivada pela tarefa a se implementar e não pelo objetivo ou pelo desafio disposto a ela, que se comprova pelo perfil reativo citado pelos entrevistados quando dizem que “agem conforma necessidade”, sinalizando que não há indícios de que esta equipe busque antecipar-se a corrigir problemas que ainda não ocorreram de maneira preventiva. Desta maneira, não se percebem preocupados em iniciarem mudanças, parecem mais

dispostos a serem cobrados. Desta forma, não foi identificado variáveis suficientes para alocá-la em outro perfil que o de “Grupo” para este elemento.

— **8º Elemento “Clima Organizacional”**: Identificado aqui um bom mapeamento de itens a serem trabalhados. Principalmente o setor de Recursos Humanos desta empresa organiza-se de maneira a medi-lo e tratá-lo e, de certa forma conduzi-lo de forma a criar condições melhores de trabalho, ou, como percebido nos depoimentos: “temos boas condições de salas e equipamentos” ou “existe por parte da direção uma preocupação em nos conceder as condições necessárias para que possamos trabalhar com tranquilidade”. Desta forma, há certa gestão sobre a maneira de fazer com que as pessoas sintam-se bem em trabalhar na empresa. Porém, como já estudado, este elemento depende de outros elementos a serem desenvolvidos (como políticas de crescimento e desenvolvimento bilaterais entre empresa e indivíduos, remuneração condizente, eventos que promovam a qualidade de vida do colaborador e sua família, entre muitos outros) e, principalmente, de sua liderança. Por esta preocupação em trabalhar de maneira sistemática um dos cinco principais braços do departamento de Recursos Humanos, chamado Clima Organizacional, é que podemos considerá-la como uma organização com perfil de “Equipe convencional”, principalmente por agir, mas não vincular o elemento específico as condições da equipe em alcançar maiores e melhores resultados, característica de uma empresa que trabalha com Equipes de Alta Performance.

— **9º Elemento “Disciplina e Resiliência”**: Como foi explanado anteriormente, uma empresa com muitas pessoas, muitas ferramentas disponíveis e departamentos organizados, fazem com que os chamados “*Dead lines*” sejam bem respeitados,

induzindo as pessoas a exercitarem sua disciplina. Por outro lado, a dificuldade em fluir o *feedback* faz com que a segunda parte deste elemento, a Resiliência, torne-se um item abafado, sendo pouco desenvolvido e explorado. Percebe-se nas entrevistas um certo desconhecimento dos entrevistados sobre o assunto Resiliência e menos ainda sobre o controle de seu desenvolvimento e uso dentro da organização, pois os entrevistados não conseguiam encontrar relação do conceito com práticas organizacionais. Em outras palavras, a relação de ser resiliente como força de equipe é ainda extremamente subjetiva a esta equipe. Portanto, notando que a disciplina é, de certa forma, forçada e a Resiliência pouco conhecida, podemos dizer que esta empresa encaixa-se no perfil de “Grupo” para este elemento, pois além de não gerenciado, apresenta certas fragilidades como: membros da equipe acostumados a não discutirem e contribuírem pouco, preocupando-se em exercer suas funções, com até certo receio de não saberem lidar bem com *feedbacks* negativos.

- **10º Elemento “Motivação e Diferenciação”**: Caso semelhante ao elemento anterior, ou seja, parte dele é exercido de alguma forma e a outra parte não. Neste caso, foi constatado uma certa quantidade de ações voltadas a motivação de pessoas, como por exemplo: ações específicas de *endomarketing*, onde procura-se envolver a equipe a buscar encontrar fatores que as motivem a conquistar os objetivos da empresa, ou palestras motivacionais. Porém, não há preocupação maior com a diferenciação entre as pessoas, o que é pouco exercida, e quando é citada de alguma forma, em relatos do tipo: “não me cobram horário pois sabem que tenho uma produção diferenciada” ou “quando preciso, sinto que a direção me escuta com mais atenção”, é mostrada em ações muito simples, muito mais instintivas que sistêmicas e conscientes. Dentro do apresentado, podemos inserir esta empresa no perfil de “Grupo”, pois a diferenciação

explícita pode em certos casos ser entendido como antiético ou quando é feita, não segue um padrão, feita mais por impulso ou momento.

— **11° Elemento “Negociação e Gerenciamento de conflitos”**: Há espaços específicos para discutir variados tipos de assuntos com temas pré definidos e atas com as conclusões atingidas. Estas práticas minimizam conflitos negativos e maximizam as chances de que as negociações levem a decisões mais coesas. Porém, foram identificadas poucas práticas além destas e mesmo estas não protegem a empresa a respeito dos conflitos negativos, ou seja, estas poucas práticas não identificam e nem gerenciam os conflitos pessoais, o que em muitos casos, pode levar a jogos de poder entre os indivíduos da equipe. Como os gestores mostraram-se bem dispostos e livres para praticarem este elemento, mesmo que cada um do seu jeito, e como não é raro se concluir neste segmento, não existe um gerenciamento deste elemento. Por estas características, podemos incluí-la no perfil de “Equipe Convencional”. Alguns elementos essenciais nos levam também a esta conclusão como: negociação franca onde todos os pares tem certa liberdade de se expressarem e expor suas idéias no intuito básico de harmonizarem seus pontos de vista, cedendo quando necessário.

— **12° Elemento “Liderança para o Desempenho”**: Este elemento sofre, principalmente, o impacto da cultura da empresa familiar onde nem sempre o Diretor tem as devidas competências ou habilidades de gestão para exercer este cargo que lhe foi muitas vezes herdado, comprometendo uma grande cadeia de atividades. Mesmo observando o grande esforço deste gestor principal em atender esta expectativa, principalmente procurando comprometer-se com a profissionalização dos membros da equipe e inclusive a sua própria, ainda percebe-se uma grande lacuna a ser

desenvolvida. É característica quase que unânime em empresas de origem familiar tal perfil de liderança, mais centralizadora, controladora e pouco flexível a críticas. Desta forma, consequentemente, aloca-se esta empresa no perfil de “Grupo”.

Mapeamento desta empresa por elemento:

| Característica: | Elementos: | Total: | % |
|---------------------------|--|--------|--------|
| Grupo | - Criatividade e Inovação; - Confiança e Solidariedade; - Pró-Atividade e Sinergia; - Disciplina e Resiliência; - Motivação e Diferenciação; - Liderança para o desempenho. | 6 | 50,00% |
| Equipe Convencional | - Comunicação; - Alinhamento e consciência; - Maturidade; - Visão Estratégica; - Clima Organizacional; - Negociação e Gerenciamento de conflitos. | 6 | 50,00% |
| Equipe de Alto Desempenho | | 0 | 0% |

Tabela 19 – Análise Perfil Empresa B.

Fonte: Elaborada pelo autor.

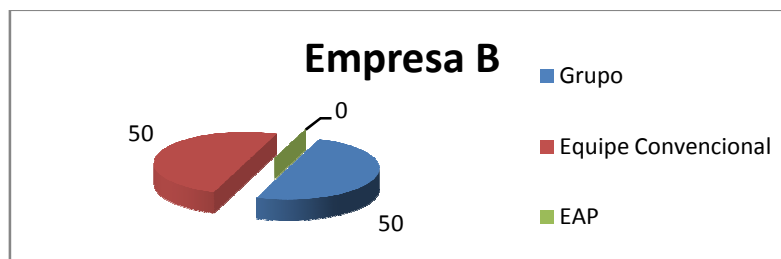


Gráfico 2: Representação gráfica do perfil referente a empresa B.

Fonte: Elaborado pelo autor (2010).

Conclusão do caso empresa B:

A tabela de classificação geral acima nos leva a algumas conclusões: esta é uma empresa com processos de gestão mais definidos e organizados que a anterior; porém, tem os problemas básicos de gestão de pessoas comum a este tipo de negócio. Os resultados organizacionais de ambas empresas também são semelhantes, guardando as devidas proporções, o que nos leva a crer que com muito mais funcionários, uma empresa sem muitas ações voltadas ao desenvolvimento de pessoas, os resultados ainda se equivalem. Partindo deste princípio, percebem-se os limites da organização no foco em processos; porém, quando

há investimento na gestão de pessoas, mesmo que de longo prazo, estes limites podem expandir-se substancialmente.

Percebe-se também um ambiente farto para um trabalho de desenvolvimento de liderança, pois grande parte dos elementos deste trabalho poderia estar melhor qualificada se houvesse um bom trabalho de liderança envolvido. Em muitos casos, o exemplo aplicado pelo líder principal serve como apoio aos gestores para conduzir seus subordinados.

Mediante o apresentado, fica claro que o conjunto de ações que devem ser ajustadas comprometem também a implementação de Sistemas de Trabalho de Elevado Desempenho, pois ferem, como no case anterior, os quatro pilares básicos, ou seja, Informações compartilhadas – nível de comunicação pouco maduro, considerado de pouca relevância pela direção -, Desenvolvimento de conhecimento – nível também pouco desenvolvido já que existe um plano estratégico porém a equipe não percebe sua eficiência -, Relação desempenho-recompensa – sem controle e com gestão não relacionada ao resultado -, Igualdade – relação míope considerada complexa e sem expressão.

6.3. CASO 3 – EMPRESA C

O caso número 3 analisa a empresa “C”. A empresa “C” é uma empresa com características similares as duas primeiras, porém é da região urbana de Porto Alegre, o que a distingue das outras em algumas particularidades. Tem um perfil diferenciado em matéria de investimento em processos e controles, o que, em muitos casos pode ser percebida como uma das empresas com mais níveis de controles de processos das empresas participantes desta pesquisa.

Esta empresa tem em sua frota de veículos um total de 156 ônibus e um quadro funcional por volta de 800 colaboradores. Da mesma forma que nos outros casos, foram entrevistados oito gestores, considerados pela diretoria como os principais responsáveis pelos resultados operacionais da empresa. Talvez por esta metodologia de processos ser tão

“exageradamente”, em minha opinião, levada em consideração, o tempo de entrevistas foi mais longo, pois para cada uma tínhamos que preencher uma série de protocolos e requisições, assim como controle de acesso a informações, inclusive perante os entrevistados.

| Empresa | Cargo | Tempo de empresa | Sexo | Formação | Idade Aproximada | Tamanho da equipe |
|---------|-----------------------------|------------------|------|------------------|------------------|-------------------|
| C | Gestor de DH - GRH | 5 anos | F | 3º Grau completo | 37 anos | 3 pessoas |
| C | Gerente de Operação - GO | 10 anos | M | 2º Grau completo | 49 anos | 3 pessoas |
| C | Gerente de Disciplina - GD | 4 anos | M | 2º Grau completo | 56 anos | 3 pessoas |
| C | Gerente de finanças - GF | 12 anos | F | 3º Grau completo | 55 anos | 3 pessoas |
| C | Gerente de comunicação - GC | 5 anos | F | 3º Grau completo | 30 anos | 1 pessoa |
| C | Gerente de Pessoal - GP | 13 anos | F | 3º Grau completo | 55 anos | 2 pessoas |
| C | Gerente de Manutenção - GM | 16 anos | M | 3º Grau completo | 58 anos | 3 pessoas |
| C | Gerente de Segurança - GS | 5 anos | F | 3º Grau completo | 32 anos | 1 pessoa |

Tabela 20 – perfil dos respondentes da empresa C.
Fonte: elaborada pelo autor (2010).

Dentre empresas selecionadas para compor este trabalho, uma característica especial desta é que quase todos os entrevistados tinham o terceiro grau concluído ou em curso, facilitando a compreensão de cada elemento.

Análise do comportamento desta empresa para cada um dos elementos estudados:

- **1º Elemento “Criatividade e Inovação”**: Por utilização e prática efetiva de programas de qualidades específicos, desde longo tempo, os processos já vêm sendo constantemente monitorados, principalmente quando gerenciamos seu refinamento, ou em outras palavras, seu processo de Inovação. Por outro lado, a parte do elemento que fala sobre Criatividade é bastante restrita, não sendo muito explorada, considerada e nem desenvolvida pela diretoria desta empresa como percebe-se nos relatos dos entrevistado que dizem “antes de criarem coisas novas, preocupem-se em executar bem o que deve ser feito”. Mesmo os resultados obtidos com este método de mapear a inovação considerando a metodologia e estímulo ao refinamento de processos descritos pelo programa de qualidade implementado, é pouco aproveitado. Pelos

relatos, são poucos que tem a liberdade de aplicar suas idéias, e a burocracia adotada pela empresa, assim como a gestão centralizada da diretoria, abafa a criatividade das pessoas, que relatam que dificilmente é aplicada uma idéia que não venha da própria diretoria da empresa. Perante estes relatos, podemos encaixá-la como um perfil de Grupo para este elemento na empresa C, principalmente pela forte característica de uma empresa seguidora de mercado à qual encara a criatividade e inovação com certo receio, entendendo como custo.

— **2º Elemento “Comunicação”**: A comunicação entendida como corporativa é considerada em segundo plano nesta empresa, embora exista um setor que divide funções diversas, entre as quais a comunicação. São pessoas sem formação específica para tanto e que procuram informar a sua maneira o que lhes é repassado, dentro do seu entendimento, não levando em conta, muitas vezes requisitos básicos técnicos que foquem o receptor e a administração de ruídos. Em outras palavras, a função é repassar a informação, o que não significa que a comunicação seja efetivada. Este perfil atinge desde simples cartazes ao site da empresa, ou seja, há falhas básicas, desde *design* a programação e redação, tanto para a comunicação interna quanto externa. Estas falhas são percebidas quando analisamos os relatos dos entrevistados que dizem que precisam muito mais esforço em implementar seus planos de ação, principalmente quando o total de funcionários do nível operacional é superior a 80% do total da soma dos funcionários de todos os outros níveis. Por estes motivos, encaixamos esta empresa em um perfil de “Grupo” para este elemento.

— **3º Elemento “Alinhamento e Consciência”**: Foi percebido nas entrevistas que cada líder tem a plena consciência do que tem que fazer e conhece, a sua maneira, seu

serviço e os processos que levariam a organização a um melhor patamar de desenvolvimento. Porém, nem sempre entendem o conjunto de decisões que vem de sua diretoria que se utiliza de padrões de gestão baseados em programas de qualidade para justificar a maioria de suas ações. Acabam, enfim, por utilizar-se de ferramentas erradas para a busca de resultados como: pesquisas que não levam a resultados expressivos, consultores que dão pouco retorno ou investimento em softwares que tragam pouco resultado efetivo. Portanto, entende-se que cada um tem o conhecimento necessário e, se tivessem a autonomia para executarem, estariam alinhados na busca do objetivo caso fosse necessário. Entretanto, na forma como é gerida esta organização, as demandas são passadas em uma via de mão única, sem que na maioria das vezes as pessoas envolvidas em executar o plano tenham a oportunidade de participar de alguma forma da construção deste plano, o que torna o alinhamento e a consciência das ações uma tarefa mais complicada. Por esta perspectiva, o enquadramento desta empresa é o de perfil de “Grupo”, pois são mais comandadas que geridas.

- **4º Elemento “Confiança e Solidariedade”**: Em consequência da falta de oportunidade dos líderes em participarem na construção da gestão junto à direção, este tópico acaba por ficar prejudicado. Criam-se expectativas e disputas internas que não agregam valor a organização, como disputas de atenção ou até mesmo conflitos intra-setores (que se preocupam sistematicamente em resolverem seus problemas sem preocupar-se muito com o valor do trabalho que estão entregando). Esta competição negativa poda a confiança entre os membros da equipe e torna a questão da solidariedade um ato de risco, na medida que se não há um entendimento global do que se deve realizar, como é possível saber como ajudar alguém e em que momento

“sem que esta ação não nos prejudique”, dizem. A saída, então, torna-se o afastamento, ou seja “cada um acaba por cuidar de si e seus afazeres”. Novamente, esta prática pode ser encaixada como característica de um “Grupo” perante estas conclusões.

— **5° Elemento “Maturidade”**: Maturidade esta diretamente ligada a autogerenciamento neste caso, ou seja, conseguir executar as atividades corretas e alinhadas sem a necessidade constante de um comando intensivo direto. Assim sendo, pode-se dizer que existe a competência necessária a esta equipe para tal, constatada pela fluência com que falam sobre suas atividades, formação e tempo de profissão de cada um; porém, pelo estilo de gestão desta empresa, esta competência parece dormente ou inerte, esperando um despertar e, acima de tudo, seja usado como diferencial competitivo na busca de resultados especiais. Características levantadas nas entrevistas como: baixo nível de contribuição pelo trabalho; descontentamento por consequência disto; resultados alcançados considerados de pouca expressão pelo grande esforço despendido levariam a uma classificação em “Grupo”. Entretanto, pela percepção das condições e competência da equipe que entende tanto de suas funções quanto das funções de seus colegas, demonstrando forte maturidade no trabalho, comprovada por seus relatos, pode-se encaixar esta empresa em um perfil de “Equipe convencional”.

— **6° Elemento “Visão Estratégica”**: Devido ao demasiado grau de importância dado a um conhecido sistema de programa de qualidade específico, que de certa forma “encaixota” a gestão, existe uma grande organização das informações existentes, fator que ajuda a apresentar os objetivos estratégicos essenciais, correlacionando-os com os

principais planos de ação e, em alguns casos inclusive, vinculados a um plano formal de orçamento e conjunto de indicadores de controle. Esta característica ajuda a equipe a desenvolver seus trabalhos estrategicamente sem muito esforço, quase que seguindo uma receita de bolo; por outro lado, dificilmente tem a oportunidade de questionar este modelo, seus objetivos e suas ações, e, muito menos os orçamentos disponíveis. A falta de desenvolvimento nesta área também contribui para a dificuldade de evolução deste elemento nesta organização. Desta forma, esta equipe pouco contribui na construção da estratégia, seguindo simplesmente um modelo mental já construído e que se perpetua de período em período, tornando esta atividade um sistema unilateral de trabalho, partindo de cima pra baixo, sem o desenvolvimento do vínculo da coresponsabilidade, pois parte-se do princípio de que quem constrói, também assume a responsabilidade. Se a equipe simplesmente recebe uma demanda, pode encontrar uma série de justificativas para uma eventual falha, o que eventualmente acontece. Pode-se, desta forma, devido a organização deste sistema e seu sistema de gerenciamento, incluir este perfil da organização em questão como a de uma “Equipe Convencional”.

- **7º Elemento “Pró-atividade e Sinergia”**: Apesar de toda a organização das informações, planos de ação e gerenciamento de indicadores, não se percebe o desenvolvimento claro de uma sinergia, nem um nível de pró-atividade que seja considerado como diferencial. Pelo contrário, tanta organização, tantos controles e tantas formalidades acabam por abafar de alguma maneira este elemento, ao qual faz com que a equipe literalmente espere ser chamada, como se fosse uma questão de ter que seguir protocolos. Antes de agir, em outras palavras, esta equipe fica presa a regras para tomar uma atitude. Os entrevistados tiveram dificuldade em relatar situações onde discutissem problemas que ainda não aconteceram, dizendo que

“encontram-se muito ocupados em reuniões dos mais diversos assuntos, nem sempre produtivos”, ou, encontram-se “envolvidos resolvendo problemas operacionais de rotina ou gerenciando retrabalho”. Esta falta de liberdade de alguma maneira acaba por punir a pró-atividade, levando o comportamento desta empresa a um perfil de “Grupo” para este elemento.

— **8º Elemento “Clima Organizacional”**: Comparando os relatos dos entrevistados com algumas ações realizadas pela empresa, percebe-se que há uma preocupação dos líderes com o desenvolvimento e gerenciamento deste elemento. Porém, fica-se com a impressão que todas as ações são realizadas para seguir algum protocolo, para se conseguir um selo de qualidade ou cumprir uma política comparada a antiga ação romana de “pão e circo”, sentimento passado pelos próprios colaboradores. O fato é que estas ações existem e realmente são “necessárias”, além disto são bem realizadas e planejadas, medidas, comparadas e vinculadas a algum resultado, no caso, uma pesquisa de satisfação de cliente interno. Desta forma, podemos dizer que esta organização mantém o bom atendimento deste elemento como toda a empresa de grande porte que entende que acolher seu colaborador pode ser estrategicamente necessário, mesmo que o entendimento ou a visão da diretoria da empresa não alcance este nível de pensamento. Encaixa-se, desta forma, o perfil desta empresa como a de “Equipe Convencional” para este elemento.

— **9º Elemento “Disciplina e Resiliência”**: Assim como a maioria das empresas deste ramo de atividade, não foi identificada uma importância relativa para o desenvolvimento e gerenciamento das condições necessárias ao desenvolvimento deste elemento nesta empresa. Percebe-se uma equipe bem comprometida e “treinada”, ou “condicionada” a cumprir regras de trabalho e seguir padrões de

condução de tarefas, seguindo normas, políticas e processos descritos. “Condicionar” pessoas, não é disciplinar. Uma equipe disciplinada e resiliente procura construir seus próprios padrões quando são necessários, porém não se prendem a eles, agem quando precisa, no momento que é preciso, construindo e desconstruindo modelos mentais existentes, sempre que percebendo a sua condição em estar apta a contribuir, avançando sempre, sem desistir, construindo e desconstruindo meios até encontrar a melhor alternativa. Seguindo esta linha de raciocínio, observa-se que esta condição não é a que se encontra implementada na empresa, pois os níveis de contribuição, assim como o grau de autonomia em mudar padrões é bastante restrito e burocrático, engessando de certa forma a gestão e evolução do negocio. Aqui percebe-se uma equipe “presa” a modelos mentais previamente estabelecidos ou impostos que não abrem margem a flexibilidade, restando portanto a equipe que a cumpra da melhor forma, evoluindo, porém de maneira lenta e pouco estimulada, evitando críticas. Considerando estas características, pode-se entender que esta empresa esteja no perfil de “Grupo” para este elemento.

— **10° Elemento “Motivação e Diferenciação”:** Através das conclusões de cada entrevistado que relatam posições do tipo “seria ótimo podermos contar com mais ações de reconhecimento, principalmente por resultados obtidos”, “trabalho 30 horas por dia e sou tratado da mesma forma como qualquer outro, faço isso muito mais por minha própria responsabilidade que pela empresa que parece não reconhecer” ou “Motivação pode ser um reconhecimento simples que não exige muito investimento, um sorriso ou um aperto de mãos”, é clara a importância dada pelo colaborador ao desenvolvimento e implementação de uma ação mais efetiva deste elemento na organização. Infelizmente, esta visão vem somente como uma necessidade do

colaborador e não como uma atitude da empresa em trabalhar e desenvolver este aspecto. Existem alguns tópicos que exprimem pequenas intenções em segmentar tipos de colaboradores por nível de produção como: índice de faltas, atrasos ou elogios e reclamações vindas do Sistema de Atendimento ao Cliente, porém são ainda muito pouco utilizadas e pouco usuais, ainda com regras e configurações pouco legíveis e passíveis de grande horizonte de melhorias. Por outro lado, a empresa entende também que é uma ferramenta importante e que, principalmente, deve ser implementada da maneira correta e consciente, no momento correto, pois, implementá-la erroneamente, pode causar um efeito colateral contrário, causando injustiças e reconhecimentos errôneos. Observa-se nesta empresa algum tipo de gerenciamento e retenção de capital intelectual que identifica os perfis de colaboradores vistos como “Especiais”, também em níveis iniciais de desempenho. A partir destas evidências podemos alocar esta empresa a um perfil de trabalho de “Equipe convencional” e este elemento.

— **11º Elemento “Negociação e Gerenciamento de conflitos”**: Podemos observar, além dos relatos dos entrevistados, que a organização utiliza-se de ferramentas que ajudam neste requisito, como atas e pautas bem organizadas, tempos pré definidos para reuniões, descrição de cargos e desenho organizacional bem claros que minimizam o aparecimento dos conflitos chamados Negativos. Em contrapartida, a alta cobrança por resultados, confusão explícita entre custo e investimento e excesso de autonomia a alguns líderes em relação a outros, maximiza o aparecimento de jogos de poder, incluindo a própria diretoria, que entra na disputa e faz questão de mostrar o seu poder, inclusive lembrando a todos, a todo momento que é dela a decisão principal. Este perfil de condutibilidade aprofunda reflexões entre poder e autoridade, onde, mesmo que inconscientemente, a autoridade da direção parece ser sempre questionada

a medida que a mesma precisa estar constantemente provando sua posição. Mesmo que ainda haja muito trabalho pela frente e que este elemento não esteja sendo visto como prioridade, pode-se alocar esta empresa como uma organização com o perfil de comportamento de “Equipe Convencional” para este elemento, especialmente pelo índice de organização da equipe em seus momentos de encontro como em reuniões (mesmo que fique devendo enquanto relações humanas).

- **12º Elemento “Liderança para o Desempenho”**: Organização de origem familiar que assim como as outras também herda o vício da gestão centralizada e estilo autoritário, quase sempre conduzido por herdeiros e sócios representantes de famílias, muitas vezes sem o preparo profissional adequado, baseado muito na experiência e aprendizado adquirido por vivência ou observação. Não há como negar o valor desta experiência e o nível de contribuição que a empresa recebe por conta disto, mas a falta de acesso a ferramentas de gestão, suas leituras e análises, sua falta de visão global ou sistêmica da busca do resultado através da leitura, interpretação e gerenciamento da empresa e seus cenários sobre diversas perspectivas, principalmente as intangíveis como gestão de pessoas, valores, imagem, satisfação, entre outros, abre uma grande lacuna na construção de resultados especiais. Há falhas claras identificadas principalmente pela falta de empatia e excesso de confiança cultivada entre os membros desta direção, e que, por consequência, perpassa a seus líderes. Estes *Gaps* diminuem a relação de confiança entre o resto dos colaboradores, que por consequência acaba por não comprometer as pessoas na busca por um ideal, em outras palavras, as pessoas acabam por não trabalharem para a construção da visão de futuro desta empresa e sim pelo seu salário no final do mês. Por estes motivos que entendo

que esta empresa acaba por estar mais próxima ao perfil de Grupo à de um Perfil de “Equipe Convencional”.

Mapeamento desta empresa por elemento:

| Característica: | Elementos: | Total: | % |
|---------------------------|--|--------|--------|
| Grupo | - Criatividade e Inovação; - Comunicação; - Confiança e Solidariedade; - Pró-Atividade e Sinergia; - Disciplina e Resiliência; - Alinhamento e consciência; - Liderança para o desempenho. | 7 | 58,33% |
| Equipe Convencional | - Maturidade; - Visão Estratégica; - Clima Organizacional; - Motivação e Diferenciação; - Negociação e Gerenciamento de conflitos. | 5 | 41,66% |
| Equipe de Alto Desempenho | | 0 | 0% |

Tabela 20 - Análise Perfil Empresa C.

Fonte: Elaborada pelo autor.

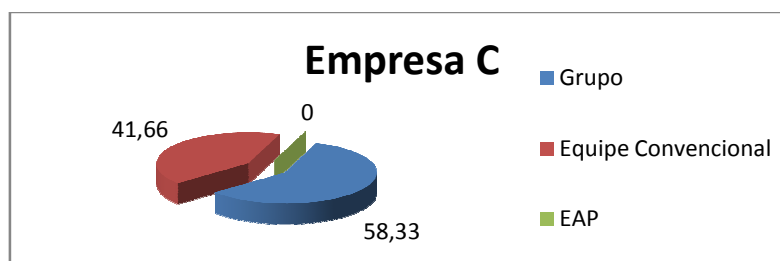


Gráfico 3: Representação gráfica do perfil referente a empresa C.

Fonte: Elaborado pelo autor (2010).

Conclusão do caso empresa C:

O mapeamento de alocação de elementos acima reflete, apesar de certo nível de organização em base de processos, características predominantes em um perfil de “Grupo” a esta empresa. Este perfil deve-se em grande parte a carência de habilidades da alta direção e a fragilidade dos líderes em lidar com gestão de pessoas, baseando suas forças e atenções quase que exclusivamente focada para resultados financeiros de curto prazo e gerenciamento de processos, ponto entendido como forte por estes gestores. Esta ação acaba por refletir-se como ondas sobre toda a cadeia de gestores - gerentes e supervisores - que tomando, por exemplo, ou acostumando-se com este foco, acabam por condicionar-se a agir da mesma maneira com seus subordinados, preservando o mesmo ciclo de resultados ao longo do tempo. Quem tenta

ser diferente ou passar um ponto de vista fora do comum culturalmente aplicado, pode ser encarado como anti colaborativo, sendo convidado a seguir a linha de pensamento usual. Esta atitude acaba por abafar, além da criatividade, ações pró-ativas, sistemas de comunicação, entre outros, fazendo com que as críticas e discussões positivas que movimentam a ação estratégica fiquem comprometida. Em outras palavras, pode-se dizer que todo o investimento em padronização e organização de documentos, ações e políticas desta empresa a leve a um espiral padronizado de modelos mentais que "encaixotam" a organização sobre si mesma. Se esta empresa fizesse parte de um mercado com alto nível de competição, muito provavelmente estaria fadada ao fracasso, pois percebe-se claramente que o mercado a qual ela esta inserida evolui mais rapidamente que suas atitudes de gestão. Porém, como convive em um mercado protegido por concessões, seu nível de perda se dilui e a percepção de perda demora mais a ser percebida, acabando por comprovar seu nível de comportamento no quadro acima.

Conforme observado, fica evidente que existem um conjunto imenso de ações que devem ser revistas, pois comprometem também a implementação dos Sistemas de Trabalho de Elevado Desempenho, neste caso, citamos a sua influência dos quatro pilares básicos da seguinte forma: - Informações compartilhadas – nível de informação excessivamente protegida, até mesmo os próprios colaboradores tem dificuldade em buscá-la, causando de certa forma um afastamento entre colaborador e intenção estratégia desta empresa, Desenvolvimento de conhecimento – observa-se pouco investimento nesta área, o que torna a relação com este pilar mais difícil, Relação desempenho-recompensa – através dos relatos percebe-se a equipe um tanto carente de ações nesta área, porém de alguma forma há evidências de alguma preocupação da diretoria, Igualdade – gerida basicamente por excessos de políticas e regras que burocratizam a gestão tornado-a lenta e menos eficaz.

6.4. CASO 4 – EMPRESA D

A empresa número 4 é uma empresa considerada de pequeno porte em comparação com as outras aqui estudadas. Esta empresa conta com apenas 30 veículos e 145 colaboradores diretos, fazendo parte também do leque de empresas que compõe a região urbana de Porto Alegre. Seguindo a mesma linha de condutibilidade das entrevistas, foram entrevistados oito colaboradores desta empresa, sob níveis similares de funções e graus de importância das outras.

| Empresa | Cargo | Tempo de empresa | Sexo | Formação | Idade Aproximada | Tamanho da equipe |
|---------|------------------------------------|------------------|------|------------------|------------------|-------------------|
| D | Líder - Desenvolvimento de pessoas | 8 anos | F | 3º Grau completo | 28 anos | 1 pessoas |
| D | Líder de Trafego | 12 anos | M | 3º Grau completo | 45 anos | 2 pessoas |
| D | Líder de planejamento | 14 anos | M | 3º Grau completo | 49 anos | 2 pessoas |
| D | Líder financeiro | 7 anos | F | 3º Grau completo | 43 anos | 2 pessoas |
| D | Líder de relacionamento | 3 anos | F | 3º Grau completo | 28 anos | 1 pessoa |
| D | Líder de depto pessoal | 6 anos | M | 2º Grau completo | 40 anos | 2 pessoas |
| D | Líder de Manutenção | 7 anos | M | 2º Grau completo | 57 anos | 2 pessoas |
| D | Líder de Segurança do trabalho | 8 anos | M | 2º Grau completo | 37 anos | 1 pessoa |

Tabela 21 – perfil dos respondentes da empresa D.
Fonte: elaborada pelo autor (2010).

Talvez por ser uma empresa menor, como no nosso caso número um, esta empresa apresenta um perfil mais informal de gestão, com certa liberdade de ações, sem se apegar demais a formalidades, deixando, inclusive eu, como pesquisador, montar diretamente junto com seus gestores o plano de entrevistas, combinando com cada um a seu tempo a sua disponibilidade em me atender. Cada entrevista durou em média meio turno, e foi realizada em dias diferentes, conforme a disponibilidade de cada entrevistado.

Análise do comportamento desta empresa de cada um dos elementos estudados:

- **1º Elemento “Criatividade e Inovação”:** Com base nas entrevistas prestadas pelos gestores, verifica-se que não existem práticas formais que colaborem com o desenvolvimento e aproveitamento de recursos que se originam de processos de

Criatividade nesta empresa. Como citam os respondentes: “aqui, a qualquer momento podemos dar idéias, porém não existe nenhuma prática especial que estimule a criatividade”. Por outro lado, há ações sistemáticas que gerenciam a inovação, através do mapeamento de processos e histórico de refinamento, fazendo com que sejam aplicadas as melhores práticas, como o próprio sistema de avaliação que, através de determinados requisitos, avaliam se houve algum refinamento no período; além disso, todos os processos descritos contem uma observação do tipo histórico de acompanhamento de refinamento. Porém, além destas práticas, não foram identificadas mais evidências, cabendo destacar que neste assunto foi inclusive constatada uma dificuldade dos entrevistados em entender e conseguir identificar práticas que ajudassem a qualificar o perfil desta empresa, pois diziam que este assunto parecia muito subjetivo e de difícil entendimento. Foi difícil inclusive diferenciar o que seria criatividade e o que seria inovação (quando termina uma e quando inicia outra, quando se aplica uma e quando se aplica outra, como gerenciar e, principalmente, como tirar resultado dela – como medi-la). Entretanto, dada a boa fluidez da prática de *feedback*, entre todos os níveis hierárquicos, o que, conseqüentemente, faz com que seja possível discutir idéias de todos, explorando de alguma forma a criatividade dos indivíduos, pode-se encaixar esta empresa no perfil de “Equipe Convencional” (há alguns canais, porém pouco estimulados).

- **2º Elemento “Comunicação”**: Através do conjunto de entrevistas foi possível perceber que há muito boa vontade em fazer fluir a comunicação nesta organização, principalmente quando os entrevistados dizem: “temos aqui acesso livre a Internet, o que favorece a busca por informações”, “meu diretor procura estar sempre presente de sala em sala acompanhando o andamento das coisas” ou “aqui todos se dão bem,

temos a condição de conversar abertamente”. Porém, não há elementos formais de gestão que, aplicados, gerem resultados através de evolução, desenvolvimento ou aplicação deste elemento como fonte formal e consciente de geração de resultados tangíveis ou intangíveis. As práticas voltadas a uma comunicação mais formal e sistemática são exercidas por uma entidade terceira a empresa, chamada de associação de empresas ou bacia operacional a qual esta empresa está vinculada, é esta entidade que monta e gere informações periódicas em estilo jornal, envolvendo de certa forma todas as empresas associadas de maneira bem abrangente. Muitos entrevistados "culpam" a falta de investimento para o pouco uso do elemento comunicação dentro da empresa, mas deve-se levar em consideração que há como estimular e controlar a comunicação sem a necessidade de grandes investimentos. Desta maneira, encaixa-se esta empresa como um perfil de “Grupo” no gerenciamento deste elemento, principalmente por terem poucos canais e um único canal formal de passar esta informação.

- **3º Elemento “Alinhamento e Consciência”**: Dentre os relatos concedidos nas entrevistas sobre este elemento, ouviu-se sobre iniciativas do tipo: “fizemos alguns cursos que nos ajudaram, mas muitas pessoas saíram e não retomamos” ou “percebo a presença de consultores, acho que a direção está tomando conta disto”. Citam o uso de ferramentas de gestão de planos de ação, alinhando aos chamados "Indicadores estratégicos", porém sem a atenção a devida continuidade na utilização desta ferramenta. Retratam que restou, ao menos, um aprendizado que, de certa forma, é compreendido pelos principais gestores que ainda permaneceram na empresa. Este aprendizado facilita a tomada de decisão, pois induz a pessoa responsável pelas decisões a pensar na cadeia inteira de processos para a construção da solução e não

somente no problema disposto. Outra observação, que talvez busque referencia ao item "Consciência" deste elemento, é o fato de que boa parte da apresentação dos problemas por parte dos gestores vem acompanhado por uma linha de raciocínio como sugestão para uma possível solução do mesmo, mostrando que existe um bom conhecimento deste gestor do funcionamento integrado das ações nesta empresa, como no exemplo do relato de um entrevistado: “temos uma fraqueza em nossa empresa que é a falta de pessoas, pois como somos a menor empresa entre as outras, temos que ser mais ágeis, para isto, torna-se necessária a informação e os números estarem dispostos a tempo e a hora fazendo com que nossas decisões sejam tomadas mais rapidamente sem burocracia”. Este conhecimento pode ter sido desenvolvido através do estímulo ao uso desta habilidade em vincular ações a indicadores. Por estes fatores, basicamente, pode-se alocar esta empresa a um perfil de “Equipe convencional”, pois basicamente há o conhecimento e o entendimento de bem comum como sucesso de todos, porém ainda falta a organização e gestão destes fatores.

- **4º Elemento “Confiança e Solidariedade”:** Existe, implicitamente como característica especial de uma empresa de pequeno porte, este elemento ativo, mesmo que em estado latente, ou seja, as pessoas o exercitam de certa forma, já que percebem que precisam umas das outras e não agem com alguém de maneira que não queiram que os outros ajam com elas mesmas. Como citam: “aqui todos são como uma família, nos importamos uns com os outros, nos visitamos, criamos um grande vínculo de amizade” e “aqui agente se conhece de longa data, parece que agente já sabe o que o outro pensa e como pensa”. Esta percepção, mesmo que inconsciente, estimula o desenvolvimento deste elemento entre os integrantes da equipe. Mas, esta característica não indica que a empresa identifique e gerencie este elemento. É o caso

aqui. Não há evidências concretas do gerenciamento ou busca do uso consciente deste elemento como especial para que a equipe consiga alcançar melhores resultados. Neste caso, indica-se esta empresa a um perfil de “Grupo” para este elemento, pois os requisitos citados como exemplo foram desenvolvidos exclusivamente por parte dos próprios integrantes da equipe, sem que a direção ou os líderes desta empresa tenham a menor percepção de como é estimulado ou levado a buscar algum resultado especial.

- **5º Elemento “Maturidade”**: O bom desenvolvimento deste elemento deve-se em grande parte ao bom gerenciamento e entendimento deste elemento através de setores como o de Recursos Humanos, que se preocupa principalmente no que tange ao desenvolvimento de pessoas. Há grandes obstáculos em uma empresa de pequeno porte conseguir montar uma estrutura capaz de conseguir construir todo o conjunto de contingências necessárias para o uso deste elemento sem que ao menos os gestores tenham a consciência e o entendimento da importância de sua aplicação. Porém, assim como em outros elementos, a implementação deste elemento na empresa, seu gerenciamento e controle, não depende exclusivamente de um setor específico e sim do desenvolvimento, esclarecimento e aprendizagem dos próprios indivíduos da equipe. Por este motivo, observa-se uma empresa que, de certa forma, percebe sutilmente a importância de uma equipe madura e a importância de que ela desenvolva certa autonomia, que a empresa possa utiliza-la para tomada de decisão ou até mesmo conseguir criticar a decisão do “chefe” ou questionar o *status quo*, uma das pistas de reconhecimento de uma equipe madura. Pela importância percebida pela direção e o ambiente organizacional que de certa forma facilita a evolução deste elemento na organização, e com base nos relatos como “nossa equipe deve ser multidisciplinar, todos devem conhecer o trabalho de todos” ou “a diretoria acredita que toda equipe

madura erra menos”, ou ainda, “pessoas mais maduras e experientes conseguem resolver seus problemas com menos esforço e menos stress”, classifica-se esta empresa no perfil de “equipe convencional” na execução deste elemento.

- **6º Elemento “Visão Estratégica”**: Partiu-se do princípio básico de que a visão estratégica é o conhecimento do ambiente ao qual a empresa está neste momento e o alinhamento e correção das não conformidades das restrições que levariam a empresa a alcançar sua visão de futuro. Nas entrevistas o que mais se destacou foi uma certa dificuldade no entendimento do conceito, bem como na sua aplicação. Mesmo assim, foi percebido conexões entre ação e indicadores, trabalhos com metas e interpretações diversas sobre seu planejamento estratégico, meios e sistemas de sua construção, assim como, exemplos de como entendiam sua aplicação. Depoimentos ilustram: “todos participamos da construção do planejamento estratégico, todo o ano tem”, “cada um tem que abastecer seus indicadores e montar planos de ação quando o resultado não satisfaz” ou então “temos aqui missão, visão e valores e planejamento estratégico, mas as vezes fica difícil entender quando as coisas se relacionam”. Portanto, levando-se em conta que há itens, mesmo que isolados, referenciando e auxiliando a equipe a desenvolver sua visão estratégica, ou ao menos alinhar estrategicamente ações, pode-se alocar esta empresa em um perfil de “Equipe convencional”.

- **7º Elemento “Pró-atividade e Sinergia”**: Através dos relatos dos entrevistados, como no exemplo “Somos pequenos e poucos para tanto serviço, se agente não tiver uma boa convivência fica difícil trabalhar” e ainda “passamos mais tempo aqui na empresa que em casa, temos que ter uma boa convivência e se ajudar para que as

coisas não fiquem muito difíceis”, podemos identificar nesta empresa um espírito de união. Porém, não é somente o que nosso elemento nos pede. No caso da empresa em questão, o espírito de união que se identifica mostra que os integrantes desta equipe importam-se uns com os outros, em outras palavras consideram-se amigos e entendem que dependem um dos outros para seu próprio benefício. É inegável que é um sentimento saudável e muitas vezes difícil de construir, mas as dimensões desse sétimo elemento são muito maiores, envolvem requisitos como: Buscar desafios, auto-motivação, poder de mobilização, entre outros. Basicamente, não foi identificado nesta equipe o poder de mobilização voluntário como citado, competência básica para a constituição deste elemento. Toda a mobilização, por mais simples, ainda se deve ao estímulo direto e explícito do líder, mostrando com isso certa fragilidade e imaturidade da equipe neste aspecto, que espera ainda por um comando. Enfim, existe um grau mínimo de envolvimento desta equipe com este elemento, e menos ainda em gerenciá-lo, fazendo com que esta empresa encaixe-se no perfil de “Grupo” neste caso.

- **8º Elemento “Clima Organizacional”**: Mesmo clima organizacional sendo algo muito maior que simplesmente "amizade" ou “sentir-se bem”, tal como relatado nas entrevistas, não se pode negar que o bom relacionamento entre os integrantes da equipe contribui com o bom desenvolvimento deste elemento. As pessoas conseguem, com certa facilidade, envolverem-se, afim de se suportarem, ou apoiarem-se na busca de um bem comum que possa as ajudar nas tarefas do dia a dia ajuda, o que favorece a busca pela construção e desenvolvimento de um bom Clima organizacional. Porém, este comportamento deve ser medido e estar vinculado ao bom resultado da organização. No caso desta empresa especificamente, existe o comportamento voltado a melhoria e evolução do Clima Organizacional, através de ações como: comemoração

de aniversários, dia da mulher, dia das mães, dia da criança, dia dos pais, eventos para o dia do motorista, salas climatizadas e bem iluminadas, um ambiente adequado para refeitório, entre outros. Porém, não existe vínculo da aplicação do elemento proposto na busca dos resultados e nem o alinhamento entre a evolução deste elemento com a melhora da competitividade ou qualquer outro valor agregado que possa estar sendo despertado nesta organização. Percebeu-se, através dos próprios integrantes desta equipe, que o elemento é considerado extremamente importante, bem como seu desenvolvimento e gerenciamento na empresa e que, inclusive, existe um horizonte extenso a ser trabalhado: “a direção nos dá o que ela entende que pode ajudar, porém não pergunta o que precisamos”, “em muitos casos nossos pedidos são atendidos, o que facilita o trabalho, mas em outros casos não recebemos nem resposta”, ou “penso que o clima organizacional quem faz somos nós mesmos, se a gente se sente bem é o que importa, se não estamos bem temos que procurar outro lugar para trabalhar”. Através deste conjunto de percepções, aloca-se esta empresa dentro de um perfil de “Equipe convencional”.

- **9º Elemento “Disciplina e Resiliência”**: Devido a baixa maturidade desta equipe e o baixo nível de ações proativas, como já vimos, dificilmente haveria um grande desenvolvimento deste elemento, já que os elementos se complementam e a falta de uns acaba por prejudicar a implementação de outros. Equipes onde o nível de participação é restrito, ou que a equipe, por mais unida que seja, ainda espera sempre pela palavra do gestor, pouco corre risco de errar, não exercita sua capacidade de Resiliência. Porém, identifica-se forte característica de disciplina em cumprir as determinações da alta direção e do que foi acordado entre eles. Tem-se, então, uma equipe, de certa forma disciplinada a executar as ações que se apresentam, porém sem

o exercício de sua habilidade de Resiliência. Desta forma, esta equipe está condicionada a ser muito mais executora e muito menos estratégica. Perfil um tanto funcional e muito predominante a empresas com características concessionárias como já vimos em outros casos, com baixo grau de competitividade e que faz parte de um mercado protegido. Diante destas análises, o perfil para esta equipe junto a este elemento seria o de um comportamento de “Grupo”.

- **10º Elemento “Motivação e Diferenciação”**: Foi unânime entre os entrevistados a constatação de que não existe, ou não são estimuladas de forma sistemática práticas que levem a ações motivacionais ou que estimulem a distribuição de benefícios de maneira a diferenciar melhores práticas ou o atingimento de resultados especiais, como metas. Mesmo tais práticas não sendo identificadas por parte de seus funcionários, esta equipe se enxerga motivada a trabalhar, mostrando gosto pelo que faz e mostrando-se satisfeitos com seus empregos e no exercício de suas funções, como mostram alguns relatos: “aqui eu faço o que gosto”, “nesta empresa consigo exercer a função pela qual sempre estudei e sei que tenho apoio para melhorar”, ou “tenho a liberdade para exercer minha profissão e isto me realiza”. Notou-se também que a alta direção busca envolver seus principais líderes em cursos e treinamentos, alinhando estas práticas de maneira explícita com a busca de resultados, o que foi destacado nas entrevistas. Desta forma, pode-se dizer que o que motiva esta equipe pode ser seu próprio desenvolvimento, ou seja, o fato de serem escalados para cursos ou treinamentos mostra para eles que a liderança se importa e reconhece estas pessoas. Os líderes, por outro lado, sentem que a empresa aposta neles quando os desenvolve e isto é ser reconhecido. Como estes cursos e treinamento não são dados a todos, de certa forma os poucos que recebem, recebem por serem pessoas diferenciadas.

Percebe-se que existe certo alinhamento entre a ação de envolver pessoas a seus resultados e a seu grau de importância, como mostra principalmente o plano de capacitação e desenvolvimento de pessoas referindo-se a melhoria de certos planos de ação e indicadores e processos. Desta forma, pode-se encaixar esta empresa em um perfil de “Equipe convencional” para este elemento.

- **11° Elemento “Negociação e Gerenciamento de conflitos”**: Empresa de origem familiar, como a maioria das empresas pesquisadas neste trabalho, esta culturalmente não leva em conta o gerenciamento deste elemento. Ou seja, nunca foi pensado por parte de seus gestores que este elemento pudesse causar impactos na organização, como relatado por alguns entrevistados, que demoraram a entender o conceito de “Conflito positivo”, na medida em que para estes colaboradores somente havia até então conflitos “Negativos”. Na verdade, não se gerencia o que não se conhece, e foi este o sentimento que foi passado pelos entrevistados, que não entendiam a importância e nem o entendimento envolvendo a aplicação deste elemento na organização. Conseqüentemente, não foi constatado nem em ações e nem através de relatos e percepção da equipe sobre ações de gerenciamento deste elemento na empresa. A base de negociação é feita através de reuniões e planos de ações escritos e organizados; porém, mesmo sabendo que estas são atitudes extremamente básicas e que, de certa forma, contribuem com o desenvolvimento deste elemento, neste caso não estão sendo feitas de maneira consciente e alinhada ao conceito buscado. Desta forma, classifica-se esta empresa em um perfil de comportamento de “Grupo” associado a este elemento.

— **12º Elemento “Liderança para o Desempenho”**: Percebe-se entre os entrevistados certa admiração pelos seus diretores, pois são pessoas que realmente se envolvem, dizem, se preocupam e explicitam este sentimento por seus colaboradores, talvez herança de seus pais, os fundadores desta empresa, que demonstravam esta característica em seu perfil, pois tinham a consciência de que dependiam dos colaboradores da mesma forma que estes dependiam deles, na mesma intensidade. Seus filhos, atuais diretores, na maioria, reconhecem este gesto e o procuram compartilhar, sendo reconhecidos pela equipe, como citam nos relatos “a diretora é uma pessoa especial, se importa conosco e está sempre aqui nos acompanhando”, “gosto muito de trabalhar com esta diretoria, sempre que me vêm, perguntam como estou e como estão meus filhos”, adquirindo sua confiança. Confiança que cria a base para a busca do resultado especial. Mesmo criando as contingências necessárias, as mesmas não são controladas, fazem mais parte de uma cultura herdada que uma ação estratégica, não estando portanto, este ponto positivo reconhecido, alinhado na busca de resultados organizacionais. Desta forma, pode-se encaixar esta empresa como comportamento de um “Grupo”.

Mapeamento desta empresa por elemento:

| Característica: | Elementos: | Total: | % |
|---------------------------|--|---------------|----------|
| Grupo | - Comunicação; - Confiança e Solidariedade; - Pró-Atividade e Sinergia; - Disciplina e Resiliência; - Negociação e Gerenciamento de conflitos. | 6 | 41,66% |
| Equipe Convencional | - Criatividade e Inovação; - Alinhamento e consciência; - Maturidade; - Visão Estratégica; - Clima Organizacional; - Motivação e Diferenciação; - Liderança para o desempenho. | 6 | 58,33% |
| Equipe de Alto Desempenho | | 0 | 0% |

Tabela 21 – Análise Perfil Empresa D.
Fonte: Elaborada pelo autor.

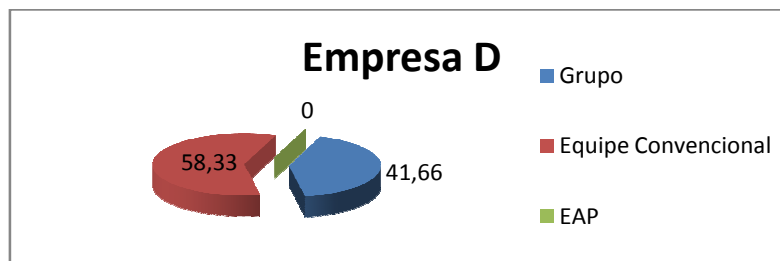


Gráfico 4: Representação gráfica do perfil referente a empresa D.
Fonte: Elaborado pelo autor (2010).

Conclusão do caso empresa D:

A tabela de classificação de perfil pode ser assim entendida principalmente em função de muita vontade da equipe e de seus gestores em contribuir com os resultados organizacionais e, principalmente, uma preocupação desta liderança com os indivíduos de sua equipe. Essa preocupação parece, conforme relatos, perpassar e transpor barreiras hierárquicas, atingindo níveis operacionais, características alcançadas ao longo do tempo, passadas, inclusive de geração em geração desde seus fundadores.

Percebe-se também indivíduos muito responsáveis, sabedores de suas funções e, de certa forma, gratos aos seus diretores pela oportunidade que os mesmos oferecem de crescimento e conhecimento profissional. Esta atitude, inclusive, parece ser a base que consolida o relacionamento e constrói os resultados organizacionais desta empresa. Através do quadro também é possível perceber que esta empresa gerencia, mesmo que com base limitada de conhecimento, melhor seus ativos tangíveis aos intangíveis, o que nos leva a crer que esta equipe tem, predominantemente, uma capacidade boa de aprendizado e de organização, assim como um bom nível de disciplina, perfil de uma equipe com características de executora, porém com certa fragilidade em compreender e, mais ainda, gerenciar elementos construtores de vínculo, necessários para ações de mobilização, conectando competências afim de agregar valor e promover diferenciais competitivos.

Nota-se também, através das entrevistas, que existe um bom relacionamento entre os indivíduos desta equipe e certo grau de empatia, todos a níveis positivos, e que melhoram a

integração destas pessoas. Porém, esta característica são muito mais culturais que conscientemente construídas, foram estimuladas e desenvolvidas desde seu fundador e preservadas na nova geração, o que é considerado um ponto bastante positivo. Neste trabalho, foi destacada a importância em identificar estes fatores, implementados de maneira a qual se possa gerenciar, o que não ocorre nesta empresa, ou seja, esta integração é muito mais instintiva que lógica ou programada. Esta característica foi percebida no momento das entrevistas quando, ao responderem sobre os elementos, muitas vezes os entrevistados demoraram a entender seu significado, tratando-os com um nível de subjetividade exagerada.

Conforme análises, constata-se que se faz necessário ainda muito trabalho para se instalar os doze elementos, assim como uma boa consolidação de um Sistema de Trabalho de Elevado Desempenho, no caso da empresa D. Seu comportamento perante aos quatro pilares pode ser descrito da seguinte forma: Informações compartilhadas – informações mais disponíveis, porém com baixo grau de distribuição, utilizando-se de apenas um canal forma e ainda gerenciado por uma empresa terceira -, Desenvolvimento de conhecimento – um RH mais atuante, preocupado em desenvolver mais os conhecimentos, tratando inclusive desta ação como uma ação motivacional, contribuindo com este pilar -, Relação desempenho-recompensa – não foram identificados fatores de relevância que possam contribuir com o desenvolvimento deste pilar -, Igualdade – para este pilar, parece haver uma boa receptividade por parte dos colaboradores que se reflete no clima organizacional considerado bom, e ainda pela cultura herdada a respeito do tratamento justo e igualitário dos fundadores, requisito bastante considerado e respeitado pelos membros desta equipe.

6.5. CASO 5 – EMPRESA E

O caso número 5 foi a última empresa a participar dessa pesquisa e, da mesma forma que nos outros casos, foi muito receptiva, a alta direção da empresa apoiando o trabalho. Para a realização das entrevistas, foi organizado com os gestores uma apresentação geral do

objetivo do estudo, passando as devidas explicações sobre os doze elementos, como em uma aula, de meio turno.

Esta empresa conta com 90 veículos em sua frota e em torno de 405 colaboradores, sendo que foram selecionados oito para nossa entrevista, estes oito se enquadram dentro do mesmo perfil em matéria de funções e nível de influencia aos entrevistados nas outras quatro empresas.

| Empresa | Cargo | Tempo de empresa | Sexo | Formação | Idade Aproximada | Tamanho da equipe |
|---------|----------------------------------|------------------|------|------------------|------------------|-------------------|
| E | Gestor de RH | 12 anos | F | 3º Grau completo | 38 anos | 3 pessoas |
| E | Gerente de Trafego - Operação | 18 anos | M | 3º Grau completo | 53 anos | 2 pessoas |
| E | Gerente de Trafego - Gestão | 17 anos | M | 3º Grau completo | 48 anos | 2 pessoas |
| E | Gerente área contábil | 10 anos | F | 3º Grau completo | 48 anos | 2 pessoas |
| E | Gerente de informação | 8 anos | F | 3º Grau completo | 33 anos | 1 pessoa |
| E | Gerente de Pessoal | 12 anos | F | 3º Grau completo | 48 anos | 2 pessoas |
| E | Gerente de Manutenção | 20 anos | M | 3º Grau completo | 47 anos | 3 pessoas |
| E | Gerente de Segurança do trabalho | 6 anos | F | 3º Grau completo | 34 anos | 1 pessoas |

Tabela 22 – perfil dos respondentes da empresa E.
Fonte: elaborada pelo autor (2010).

Comparando esta empresa com as outras, pode-se dizer que esta se enquadra em um segmento de médio porte e faz parte da região urbana de Porto Alegre. Todo o conjunto de entrevistas pode ser concluído em uma semana inteira, ocupando os dois turnos de segunda a sexta feira.

Análise do comportamento desta empresa de cada um dos elementos estudados:

- **1º Elemento “Criatividade e Inovação”**: percebe-se, nesta empresa, muitas práticas trazidas de outros segmentos e aplicados no segmento de transporte como: gerenciamento de qualidade, gerenciamento de suprimentos e processos de pintura e mecânica, entre outros, buscados em outras empresas através do processo de benchmarking. Inclusive esta é uma prática muito usual, a realização sistemática de visitas de benchmarking, na busca de idéias e atividades que possam contribuir para a

melhoria dos resultados. Certamente o elemento em questão faz-se maior que isto; porém, não pode-se negar a influência do exercício dos integrantes desta equipe em buscar soluções criativas e inovadoras, implementadas em seu mesmo segmento ou em outro. Muitas destas práticas são gerenciadas através de pesquisas de opinião ou medição de indicadores relacionados; porém, não há gestão da criatividade em si, somente indícios de preservação de capital intelectual baseados em análises de melhores práticas realizados por requisitos especiais de programas de qualidade. Por este motivo, pode-se considerá-lo um perfil de “Equipe convencional”.

- **2º Elemento “Comunicação”:** Para uma empresa considerada de médio porte, identificou-se pessoas bastante cientes das condições das equipes, pois relatam com certa fluência seus pontos fortes e fracos, reconhecendo-os. A maioria dos assuntos organizacionais parecem sob controle, inclusive informações visuais são bem disseminadas através de diversos canais espalhados em pontos definidos dentro da organização, com placas, adesivos, murais e cartazes. Em idas e vindas à empresa também foi notado que as pessoas do nível operacional percebem onde estão estes pontos e buscam ali a troca de informação. A única lacuna percebida foi a questão da comunicação considerada estratégica e a ausência de um profissional que construa esta relação com todos os colaboradores. Seria importante levar-se em conta fatores de impacto desta informação e melhor maneira de geri-la, usando a favor da empresa e principalmente controlando seu resultado, o que foi percebido como a desejar (falta de um meio formal e nem alinhado a esta prática). Levando-se em conta que, dentre todas as entrevistadas esta parece mais bem preparada neste requisito, esta empresa pode ser classificada em um perfil de “Equipe convencional”, com grande expectativas de

crescimento e desenvolvimento, podendo chegar com pouco esforço a condição de comportamento de uma “Equipe de Alto Desempenho”.

— **3º Elemento “Alinhamento e Consciência”**: É fato a presença deste elemento em certo nível de relevância dentro desta organização, pois seguem muito bem padrões de qualidade, mapeamento e gerenciamento de processos, o que a torna uma empresa orientada a resultados e, conseqüentemente, o entendimento ou a consciência que a equipe tem em manter este ritmo, atendendo bem e melhorando seus processos, a torna mais competitiva. Partindo deste principio, fica clara a utilização de práticas que consolidam a aplicação deste elemento nesta empresa, como: sistema de plano de ação vinculados a objetivos estratégicos e orçamento definido, gestão de pessoas direcionado a desenvolver a equipe em seus pontos fracos e ações e áreas estratégicas a empresa. Entretanto, a gestão deste elemento, como dizem os respondentes, “são feitas através de ações normais” e que o elemento proposto é “conseqüência de uma empresa que se organiza”, ou seja, se consegue sua prática através de uma condição de trabalho e não por terem claro o seu conceito e muito menos por considerarem conscientemente este elemento como especial. Os fortes indícios de que esta equipe exerce, demonstrando em suas ações certo nível especial de alinhamento e consciência, principalmente perante as outras empresas do setor, coloca esta empresa em um perfil de “Equipe convencional” a este elemento.

— **4º Elemento “Confiança e Solidariedade”**: Com os devidos controles, auditorias e bons desenhos de processos realizados por profissionais competentes aumenta-se a confiabilidade das informações e minimizam-se as chances de erros, enquanto que a solidariedade é entendida como sistemas de apoio, sendo, necessária para a integração.

Desta forma, não foram verificados indícios, por mais que exista um certo relacionamento amigável entre os indivíduos desta equipe, de que este elemento seja considerado na busca do resultado especial. Ele é considerado consequência de um bom gerenciamento de processos. Porém, o conceito é muito mais amplo e por este motivo, classificou-se esta empresa para este elemento em um perfil de “Grupo”, pois se abre pouca margem para construções maiores em relação a integração e confiabilidade de seus integrantes em seu sentido mais amplo, em outras palavras, não há indícios de que a direção preocupe-se com esse elemento.

- **5º Elemento “Maturidade”**: Esta é uma empresa que procura manter, através de algumas ações pessoais, um certo reconhecimento de importância deste elemento, pois os entrevistados dizem que “estar maduro, é estar pronto para os desafios do dia a dia”. Um indicador que nos mostra esta preocupação é o índice de rotatividade baixo. Mesmo sabendo que este perfil é encontrado também em muitas das outras empresas analisadas, esta empresa parece mais consciente em relação ao espaço e limite de cada indivíduo e, igualmente, quanto ao seu índice de autonomia. Percebeu-se um limite de liberdade controlado a cada indivíduo, o que faz com que estes indivíduos tenham a liberdade de agir, tomando suas próprias decisões e ocupando menos o líder e, especialmente, com certa tolerância ao erro, justificado tendo como base a busca por resultados para a organização como um todo. Foi reforçada a existência de certa liberdade, mesmo que restrita, que permite o exercício mais maduro dos integrantes da equipe, fortalecendo sua capacidade em raciocinar e não somente executar tarefas. Esta condição mostra claramente que esta empresa é uma empresa mais dinâmica, menos preconceituosa e mais aberta a novas práticas que outras que compõe este estudo. Apesar de ainda haver um longo caminho para que esta equipe alce vãos mais

longos, percebe-se a boa vontade da liderança e competência das equipes, o que leva a classificação desta empresa dentro de um perfil de “Equipe convencional” para a implementação deste elemento.

- **6° Elemento “Visão Estratégica”**: Esta empresa está a frente em alguns requisitos referente a este elemento, em relação as outras empresas do mesmo ramo de atuação, tais como: tem uma ferramenta de gerenciamento alinhado, treinamento da equipe em gestão estratégica, bem como como projetos voltados a implementar resultados considerados e identificados como estratégicos. Entretanto, ainda percebe-se lacunas ao se trabalhar quanto a visão estratégica, principalmente no que demonstram os entrevistados quando tratam do assunto com alguma subjetividade, não conseguindo definir com clareza onde cada ação se conecta e quais são estratégicas e quais são táticas. Existem ações sistemáticas para a construção e trabalho de um plano estratégico, com datas, comitês e atividades, para que as ações busquem o alinhamento e consequentemente sua visão de futuro. Esta metodologia, inclusive, é bem escrita e bem conhecida pela equipe, e, dentro de um sistema de programa de qualidade muito bem reconhecida neste quesito. Porém, ter um processo como este, bem escrito e acompanhado, ajuda muito a constituição de planos de ação mais alinhados, mas não quer dizer que seja consciente e transparente aos integrantes da equipe. Os relatos sobre este assunto são desalinhados, cada um entende estratégia de uma maneira, cada um tem um conceito diferente sobre resultado, e cada um age de forma independente na busca deste resultado, acreditando que estão trabalhando para um fim comum. A falta de conexão entre estas ações, assim como a visão ainda míope do impacto de suas ações na organização, pode ser a grande margem de trabalho para esta empresa. Mesmo assim, visto que há uma grande preocupação em desenvolver e trabalhar

estrategicamente o conjunto de ações desta empresa por parte de sua direção e os indivíduos desta equipe, pode-se encaixá-la em um perfil de “Equipe convencional” a este elemento.

— **7º Elemento “Pró-atividade e Sinergia”**: Nota-se aqui um certo diferencial em relação as outras empresas de mesmo ramo pois há, explicitamente, um interesse comum dos integrantes desta equipe, desde seu nível tático ao nível operacional - motoristas, cobradores, fiscais e mecânicos - em estarem atentos aos acontecimentos em geral e, ainda, participarem, dando idéias, assistindo, contribuindo de alguma forma para o desenvolvimento de bons resultados. Claro que esta demanda é vista com bons olhos pela direção que contribui com a abertura deste canal, proporcionando encontros entre os diversos níveis para troca de informações e *feedback*. Esta prática faz com que todos fiquem mais atentos ao que acontece na empresa e, da mesma forma, tenham a liberdade de contribuir com suas idéias e sugestões. Consequentemente, quando algum perigo se aproxima, da mesma forma existe uma certa mobilização das pessoas em alertar e, em muitos casos, se unirem para corrigir o problema, tornando este problema problema de todos. Esta é uma percepção de uma linha de ação, mais cultural que conscientemente controlada, pois o estímulo a participação vem a longo tempo, desde o seu fundador que fazia questão de estar sempre muito próximos a seus colaboradores, levando seus filhos a participarem junto. Desta forma, como há o conceito de preocupação mútua entre todos os colaboradores desta empresa, mesmo que não conscientes de quais fatores levam a esta preocupação, pode-se encaixar esta empresa em um perfil de trabalho de “Equipe convencional” a implementação deste elemento.

— **8º Elemento “Clima Organizacional”**: Devido a diversas práticas, inclusive refletidas em outros elementos deste estudo, esta empresa apresenta um bom nível de demonstração de gerenciamento deste requisito, entre eles, boas práticas de mapeamento de fatores que promovam um bom clima organizacional, liberdade de expressão entre os colaboradores de maneira a poderem contribuir bastante, pesquisas e planos de ação para corrigirem não conformidades, eventos que buscam a integração, entre muitos outros. Acredito que a raiz dada a importância deste elemento nesta empresa deve-se especialmente a cultura familiar envolvida, como já mencionado antes. A idéia de que todos estejam unidos como família faz com que haja a disposição para trabalharem como as pessoas devem sentir-se, trabalhando como se estivessem realmente com suas famílias. Muitos relatos falam de permanecerem mais tempo no seu local de trabalho que em suas próprias casas e, por este motivo, trabalhar é visto como algo que deve ser algo prazeroso. E tão forte este vínculo que mesmo quando citam os conflitos, as pessoas dizem "até irmão briga, porque nós não podemos". A preocupação desta empresa em desenvolver este elemento é de certa forma um meio de se proteger, pois se entende que um motorista, por exemplo, não iria quebrar um veículo de propósito a fim de prejudicar uma empresa que o considera tanto, ou seja, que o trata com tanta dignidade. Há, portanto, vínculo do trabalho e gerenciamento do clima organizacional para se obter resultados melhores de forma consciente, o que leva a alocar esta empresa em um primeiro caso de perfil de “Equipe de Alta Performance” para este elemento.

— **9º Elemento “Disciplina e Resiliência”**: Uma empresa que trabalha com padrões dirigidos por programas de qualidade, e que utiliza-se de consultores com certa frequência, facilmente acostuma-se a trabalhar com certa disciplina, pois são levadas a

cumprir prazos e entregas com muita frequência. A prática de cobranças sistêmicas leva os colaboradores desta empresa a adaptarem-se com uma disciplina mais rigorosa e, da mesma forma que são cobrados, costumam cobrar. Porém, o tema Resiliência não recebe impactos destas práticas, pelo contrário, é um requisito que não é levado em conta, ficando em segundo plano. É o caso desta empresa, que atua fortemente na disciplina de suas ações, mas é pouco resiliente enquanto característica psicológica. Percebe-se, inclusive, certo desgosto quando lhe negam algo ou quando algum outro integrante da equipe recebe mais atenção, característica esta mais ligada a preocupação do dirigente em proporcionar a seus colaboradores a liberdade de expressão e sentimento. Este comportamento pode ter origem na falta de desenvolvimento do elemento visão estratégica que vincula idéias a estratégia, ou por acabar não sendo aplicadas as idéias, exatamente por não estarem ligadas a estratégia. Quando esta conexão não faz vínculos tão seguros, negar algo sem a completa proposição lógica, pode causar certa desestruturação. Ainda assim, percebe-se bom desenvolvimento deste elemento, mesmo que por práticas alternativas, o que lava a situar esta empresa em um perfil de “Equipe convencional” para este elemento.

- **10º Elemento “Motivação e Diferenciação”**: Não foi percebido de alguma forma prática ações que desenvolvam este elemento nesta empresa, muito pelo contrário, os relatos dos entrevistados dizem que a base para a harmonização das relações está em tratar todos de maneira igual, sem distinção. Nesse sentido, a igualdade faria as pessoas sentirem-se protegidas e acolhidas de certa forma. Porém quando falamos em diferenciação, falamos na atitude do líder em reconhecer uma pessoa que traga um resultado especial na organização e não que fortaleça a desigualdade, muito pelo contrário, pessoas iguais devem ser tratadas de maneira igual, sem dúvida. Desta

maneira, foi identificado itens muito básicos de reconhecimento, muito pouco vinculados a resultados expressivos ou que impactem em diferenciais competitivos, o mesmo caso para sistemas de motivação, não mapeamento de variáveis que fazem com que as pessoas se motivem ou comprometam-se mais, além das já citadas, muito mais vinculadas a questões de harmonização de clima e convivência entre os colaboradores a busca efetiva de resultados no caso do nosso elemento numero dez. Desta forma, pela pouca observação de requisitos que estimulem este elemento, principalmente de maneira consciente e sistêmica, foi alocada esta empresa em uma perfil de “Grupo” para este elemento.

- **11° Elemento “Negociação e Gerenciamento de conflitos”:** Este elemento apresenta-se nesta empresa de maneira especial. Devido a grande liberdade de todos expressarem suas opiniões, toda a reunião parece ser um grande caos, todos falam muito, contribuem muito e cabe geralmente ao gestor organizar esta confusão, assim como adotar umas idéias e deixar outras de lado. Esta equipe, por fim, não consegue por si só dar conta de defender e selecionar suas idéias no mesmo nível, acaba por confundir-se e por na mão do líder o poder de escolha. Portanto, é evidente que mesmo que tenha um grande perfil de contribuição ainda assim não consegue gerenciar seus conflitos e nem encontrar alternativas de negociação saudável que tragam, além de grandes contribuições, o desenvolvimento de grandes planos. Como o plano de reconhecimento desta gestão parece estar alicerçado no grau de contribuição de cada individuo da equipe, todos acabam, mesmo que inconscientemente, tratando de defender o seu ponto de vista em relação ao de outro, mesmo que o seu ponto de vista talvez não seja sempre o melhor a organização, fazendo com que haja de certa forma desgaste e certa perda de tempo. Como ainda o papel do líder torna-se essencial

para minimizar os conflitos transformando-o em plano de ação, o perfil desta empresa apresenta-se como o de um “Grupo” para este elemento.

- **12º Elemento “Liderança para o Desempenho”**: Nota-se, nesta empresa, uma liderança bem dinâmica e conectada a novas tendências e opiniões externas, inclusive, mostra esta atitude com grande participação em eventos, feiras e missões empresariais, assim como cerca-se constantemente de consultores especialistas em diversas áreas a fim de conduzir seu negócio. Acaba também por oferecer a seus colaboradores a oportunidade de desenvolverem-se, através de auxílio a estudo e treinamentos diversos, além de procurar se envolver nas rotinas e nos problemas de seus colaboradores, auxiliando e acompanhando os processos como um aliado, procurando agir quando necessário e decidindo em momentos a qual sua equipe necessita de um norte. Através dos relatos dos entrevistados, percebe-se que há certo reconhecimento desta equipe em relação a sua direção, ou seja, esta equipe aprova a relação e o comportamento da direção com seus subordinados, ainda que alguns digam que a diretoria, em alguns momentos, protege algumas pessoas em relação a outras, porém sem estenderem-se no assunto. Procuram, mesmo que as vezes errando, dar um bom exemplo aos outros, mantendo uma postura ética e democrática, dentro e fora da organização, assim como envolverem-se, mostrando-se presente nas associações, comitês e qualquer outro evento a qual possa representar de maneira saudável e contributiva sua empresa. Mesmo que haja um grande engajamento desta liderança na gestão, não foi possível encaixá-la em um perfil de “Equipe de Alta Performance”, por este aspecto não ser gerenciável e nem desenvolvido ou mesmo medido ou vinculado a resultado, e sim exercido de forma espontânea, como característica pessoal em si.

Desta forma, está relacionada a um perfil de “Equipe Convencional” para este elemento.

Mapeamento desta empresa por elemento:

| Característica: | Elementos: | Total: | % |
|---------------------------|---|--------|--------|
| Grupo | - Confiança e Solidariedade; - Motivação e Diferenciação; - Negociação e Gerenciamento de conflitos. | 3 | 25,00% |
| Equipe Convencional | - Criatividade e Inovação; - Comunicação; - Alinhamento e consciência; - Maturidade; - Visão Estratégica; - Pró-Atividade e Sinergia; - Disciplina e Resiliência; - Liderança para o desempenho. | 8 | 66,66% |
| Equipe de Alto Desempenho | - Clima Organizacional; | 1 | 8,34% |

Tabela 22 – Análise Perfil Empresa E.

Fonte: Elaborada pelo autor.

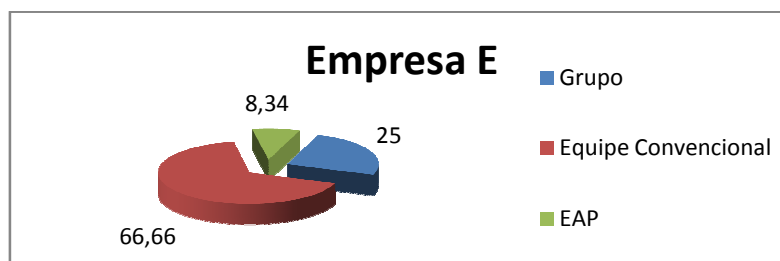


Gráfico 5: Representação gráfica do perfil referente a empresa E.

Fonte: Elaborado pelo autor (2010).

Conclusão do caso empresa E:

Na tabela acima nota-se um certo grau evolutivo e moderno na maneira de condução desta empresa perante as outras. Certamente há diferenças comportamentais que protegem esta empresa, proporcionando a ela um certo diferencial competitivo, assim como resultados especiais, pois comparando esta empresa as outras, percebe-se claramente que esta empresa mostra-se com um resultado melhor, especialmente financeiro, proporcionando ganhos aos acionistas maiores que as outras, assim como um nível de investimento em desenvolvimento maior, proporcionalmente, em relação as outras.

Esta empresa também representar ter um nível especial de comprometimento por parte de seus colaboradores, que se mostram mais alinhados às diversas situações a qual esta empresa passa, mostram também um gosto especial em trabalhar ali, além de reconhecerem

sua direção como líderes preocupado com as pessoas. Desta forma, parece que há um sentimento de retribuição a esta preocupação e, conseqüentemente, mais dedicação desta equipe.

Desta forma, pode-se dizer que, mesmo que ainda exista um grande horizonte de trabalho, esta empresa ainda parece ser a empresa que melhor trabalha com as contingências necessárias para constituição de um sistema de trabalho de Alta Performance, assim como é a que mais mantém desenvolvidos os doze elementos estudados nesta pesquisa.

Conforme observado, fica evidente que existem um conjunto imenso de ações que bem alinhadas contribuem para implementação dos Sistemas de Trabalho de Elevado Desempenho. Certamente em matéria de gestão dos requisitos, é a empresa que melhor trabalha com os doze elementos e, conseqüentemente, com os quatro pilares básicos da seguinte forma: Informações compartilhadas – identificado um bom nível de distribuição de informação com muitos canais, procurando atingir um grande público -, Desenvolvimento de conhecimento – nota-se também através dos relatos uma boa fluência destes requisito com um RH bem ativo e preocupado com este tópico -, Relação desempenho-recompensa – com uma certa carência, porem de certa forma absorvida por outro requisitos que faz com que a equipe sinta menos a questão do reconhecimento -, Igualdade – nada conta de negativo para a formatação deste requisito.

6.6. ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS

A seguir apresenta-se uma tabela que reflete, através de valores percentuais para cada elemento nas empresas pesquisadas, o nível de envolvimento identificado para cada elemento comparando o tipo de perfil estudado “Grupo”, “Equipe convencional” e “Equipe de Alta Performance”. Esta tabela nos leva a perceber, através da consolidação da análise do conjunto dos resultados obtidos em cada uma das empresas, o perfil comportamental dos elementos estudados neste trabalho no setor de atuação destas empresas.

| Elemento: | Grupo: | Equipe convencional: | EAP: | Total de empresas: | Porcentagem: |
|---|---------------|-----------------------------|-------------|---------------------------|---------------------|
| 1° Elemento Criatividade e Inovação | A, B, C | D, E | | Grupo: 3 | 60% |
| | | | | Eq. Conv: 2 | 40% |
| | | | | EAP: 0 | 0% |
| | | | | Total: 5 | Total: 100% |
| 2° Elemento Comunicação | C, D | A, B, E | | Grupo: 2 | 40% |
| | | | | Eq. Conv: 3 | 60% |
| | | | | EAP: 0 | 0% |
| | | | | Total: 5 | Total: 100% |
| 3° Elemento Alinhamento e Consciência | A, C | B, D, E | | Grupo: 2 | 40% |
| | | | | Eq. Conv: 3 | 60% |
| | | | | EAP: 0 | 0% |
| | | | | Total: 5 | Total: 100% |
| 4° Elemento Confiança e Solidariedade | C, D, E | A, B | | Grupo: 3 | 60% |
| | | | | Eq. Conv: 2 | 40% |
| | | | | EAP: 0 | 0% |
| | | | | Total: 5 | Total: 100% |
| 5° Elemento Maturidade | A | B, C, D, E | | Grupo: 1 | 20% |
| | | | | Eq. Conv: 4 | 80% |
| | | | | EAP: 0 | 0% |
| | | | | Total: 5 | Total: 100% |
| 6° Elemento Visão Estratégica | A | B, C, D, E | | Grupo: 1 | 20% |
| | | | | Eq. Conv: 4 | 80% |
| | | | | EAP: 0 | 0% |
| | | | | Total: 5 | Total: 100% |
| 7° Elemento Pró-atividade e Sinergia | B, C, D | A, E | | Grupo: 3 | 60% |
| | | | | Eq. Conv: 2 | 40% |
| | | | | EAP: 0 | 0% |
| | | | | Total: 5 | Total: 100% |
| 8° Elemento Clima Organizacional | A | B, C, D | E | Grupo: 1 | 20% |
| | | | | Eq. Conv: 3 | 60% |
| | | | | EAP: 1 | 20% |
| | | | | Total: 5 | Total: 100% |
| 9° Elemento Disciplina e Resiliência | A, B, C, D | E | | Grupo: 4 | 80% |
| | | | | Eq. Conv: 1 | 20% |
| | | | | EAP: 0 | 0% |
| | | | | Total: 5 | Total: 100% |
| 10° Elemento Motivação e Diferenciação | B, E | A, C, D | | Grupo: 2 | 40% |
| | | | | Eq. Conv: 3 | 60% |
| | | | | EAP: 0 | 0% |
| | | | | Total: 5 | Total: 100% |
| 11° Elemento Negociação e Gerenciamento de conflitos | D, E | A, B, C | | Grupo: 2 | 40% |
| | | | | Eq. Conv: 3 | 60% |
| | | | | EAP: 0 | 0% |
| | | | | Total: 5 | Total: 100% |
| 12° Elemento Liderança para o Desempenho | A, B, C | E, D | | Grupo: 3 | 60% |
| | | | | Eq. Conv: 2 | 40% |
| | | | | EAP: 0 | 0% |
| | | | | Total: 5 | Total: 100% |

Tabela 23 - Tabela de Relação entre os 12 Elementos e sua classificação nas Empresas Pesquisadas.
Fonte: Elaborada pelo autor (2010).

Sobre cada elemento, podem ser feitas as seguintes observações:

Elemento 1 - Criatividade e Inovação: Ao que mostra a tabela acima, estas empresas se mostram ainda jovens ou talvez imaturas ainda em trabalhar com o desenvolvimento mais aprofundado deste elemento, o que faz com que operem de forma tão similar, oferecendo o mesmo tipo de serviço há muito tempo, com pouca evolução percebida e pouco valor agregado.

Elemento 2 - Comunicação: Para uma boa gestão torna-se essencial a fluência e o entendimento da informação. Partindo-se desta premissa, muitas empresas abriram um setor específico para cuidar desta parte, visto nos resultados deste estudo, porém com baixo nível de aproveitamento e técnicas ainda pouco lapidadas.

Elemento 3 - Alinhamento e Consciência: Mesmo a um nível pouco explorado do uso e capacidade deste elemento, ainda percebe-se que, devido a pouca transformação da oferta deste serviço ao longo do tempo, os principais gestores aprenderam/decoraram bem como executar suas tarefas e por compreenderem a cadeia de processos. Isto facilita a implementação deste elemento.

Elemento 4 - Confiança e Solidariedade: A tabela acima nos apresenta um comportamento predominantemente grupal a este elemento nas empresas pesquisadas, o que mostra que ainda há uma base consolidada no controle das tarefas como entendimento de colaboração e menos no desenvolvimento intrínseco de fatores intangíveis, como nos indica nosso quarto elemento.

Elemento 5 - Maturidade: Dentre as empresas pesquisadas, é quase unânime o perfil de equipes Convencionais para este elemento, especialmente pelo pouco movimento evolutivo

do próprio setor que oferece um serviço de base considerado de pouca complexibilidade, tendo seus gestores, mais técnicos, atuando a bastante tempo na área.

Elemento 6 - Visão estratégica: Com exceção de uma empresa, as outras acabam por estarem alinhadas a um perfil de Equipes Convencionais a este elemento. Este resultado pode estar sendo apresentado devido ao grande numero de consultores que acabaram por apresentar ferramentas de gestão específicas nos últimos anos e ao perfil intelectual dos colaboradores - quase todos com 3º grau completo, o que facilitaria as pessoas tornarem-se mais críticas enquanto causa-efeito de seus atos.

Elemento 7 – Pró-atividade e Sinergia: Este aspecto parece estar ainda bastante vinculado a um comportamento grupal. A apresentação deste elemento nesta condição, talvez possa acontecer por a maioria dos líderes - Diretores - ainda não sentirem-se livres para dividirem sua responsabilidade com seus subordinados. A condição de centralizadores pode ou diminuir a capacidade das pessoas em participarem de maneira mais efetiva.

Elemento 8 - Clima Organizacional: Elemento que melhor é desenvolvido entre as empresas, porém ainda com uma exceção. Muito se deve o desenvolvimento deste elemento a fatores culturais, específicos de empresas de origem familiar onde o fundador interagia com mais transparência com seus colaboradores, tratando-os como da família, sendo que, de certa forma, este comportamento vem se perpetuando.

Elemento 9 - Disciplina e Resiliência: Em organizações onde a colaboração espontânea é pouco estimulada, fica difícil reconhecer as condições necessárias que proporcionariam o bom

condicionamento deste elemento. Nas empresas pesquisadas, verificou-se pouca participação, o que conseqüente leva ao pouco exercício deste elemento e a pessoas menos preparadas.

Elemento 10 - Motivação e Diferenciação: Neste aspecto, foram considerados todos os tipos de ações que de alguma forma levam a diferenciar ou motivar pessoas, sendo constatado que, mesmo sem base consciente do uso deste elemento, a maioria de alguma maneira ou do seu jeito, procura motivar seus colaboradores. Porém, ações mais profundas como gerir talentos e mapear capital intelectual, além de outras, ainda torna-se uma realidade distante.

Elemento 11 - Negociação e Gerenciamento de conflitos: todas as empresas pesquisadas, de alguma forma, possuem espaços destinados a discutirem assuntos específicos, assim como maneiras de organizar e, de certa forma, consolidar planos de ação sobre as conclusões destas reuniões. Esta condição leva a maioria das empresas a apresentarem um comportamento típico de Equipes convencionais, como nos mostra a tabela. Porém, não tem ainda a percepção em âmbito mais apurado do real significado da compreensão e utilização das propostas do décimo primeiro elemento dentro da organização.

Elemento 12 - Liderança pelo desempenho: Infelizmente, existe em escala inversamente proporcional a importância deste elemento para uma gestão de Alta Performance a sua real implementação nas empresas pesquisadas. Os fatores que nos levaram a qualificar estas empresas em um comportamento predominantemente grupal a este elemento dizem respeito especialmente a falta de capacidade dos líderes em interpretar cenários e compreenderem as potencialidades dos indivíduos de suas equipes, assim como conseguirem desenvolvê-los de maneira a proporcionar ao seu próprio negócio diferenciais competitivos, consolidando as bases que ligam todos os outros elementos deste trabalho. Com uma rara exceção, e ainda

sim, com nível baixo de destreza, todas as outras empresas possuem em sua liderança alto nível de centralização de poder e grande dificuldade em interagir de maneira a distribuir e dividir as decisões, despertando nos indivíduos de sua equipe a percepção de construtores e não somente de executores. Assim como a cultura organizacional com base familiar veio a facilitar o desenvolvimento do nosso oitavo elemento, de certa forma veio a prejudicar a implementação deste em novas condições de trabalho e necessidades de mercado.

Outra forma de mostrar o perfil comportamental por elemento no segmento é a seguir apresentado. A tabela abaixo vem a consolidar os resultados, procurando mostrar os níveis de comportamento para o segmento, mesmo que para que isto fosse necessário contar com um conjunto maior de empresas pesquisadas e não somente as cinco utilizadas neste estudo. Porém, levando-se em conta o tipo de segmento, o tipo de negócio - principalmente a grande maioria vinda origem familiar, mercado protegido por concessão, tipo de serviço ofertado e cadeia de atividades bem similares, leva nos a crer que em outras empresas do mesmo ramo o comportamento talvez não fuja muito a este perfil. Assim, entende-se que as constatações apresentadas possam proporcionar uma boa base de reflexão.

| Elemento: | Total Grupo: | Total Equipe convencional: | Total EAP: |
|--|---------------------|-----------------------------------|-------------------|
| 1° Elemento Criatividade e Inovação | 60% | 40% | 0% |
| 2° Elemento Comunicação | 40% | 60% | 0% |
| 3° Elemento Alinhamento e Consciência | 40% | 60% | 0% |
| 4° Elemento Confiança e Solidariedade | 60% | 40% | 0% |
| 5° Elemento Maturidade | 20% | 80% | 0% |
| 6° Elemento Visão Estratégica | 20% | 80% | 0% |
| 7° Elemento Pró-atividade e Sinergia | 60% | 40% | 0% |
| 8° Elemento Clima Organizacional | 20% | 60% | 20% |
| 9° Elemento Disciplina e Resiliência | 80% | 20% | 0% |
| 10° Elemento Motivação e Diferenciação | 40% | 60% | 0% |
| 11° Elemento Negociação e Gerenciamento de conflitos | 40% | 60% | 0% |
| 12° Elemento Liderança para o Desempenho | 60% | 40% | 0% |
| Somatório total: | 540% | 640% | 20% |
| Total Geral Segmento: | 45,00% | 53,33% | 1,67% |

Tabela 24 - Perfil comportamental por elemento no segmento pesquisado.

Fonte: Elaborada pelo autor (2010).

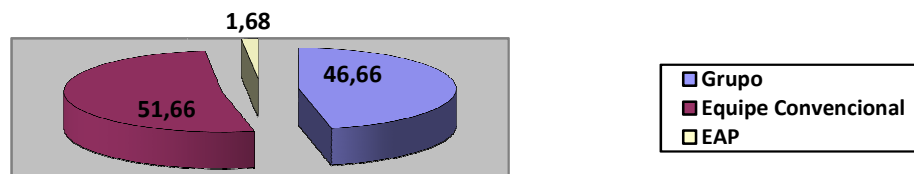


Gráfico 6: Representação gráfica do perfil geral do segmento.
Fonte: Elaborado pelo autor (2010).

A tabela acima nos traz um parecer do sistema de gestão genérico do segmento que estudou-se, apresentando um perfil que flutua entre comportamento de “Grupo” e “Equipe Convencional”, salvo uma única empresa que apresentou um comportamento diferente em um único elemento - 12º Elemento: Liderança para o desempenho com características de Equipe de Alta Performance na empresa E. Único caso de aparição de um comportamento deste tipo, pode-se ser entendido como uma exceção a regra.

Entende-se que todas as empresas pesquisadas possuem uma série de diferentes ferramentas convencionais de gestão, algumas com certo alinhamento, outras não, outras com olhos mais voltados a desenvolvimento de equipes e clima organizacional, outras mais voltadas a aplicação de sistemáticas de controle, importando-se menos com a gestão de pessoas. Mesmo assim, entre todas as empresas, nenhuma aplica os doze elementos catalisadores de formação de Equipes de Alta Performance em sua totalidade, vinculando a construção e desenvolvimento do elemento proposto ao resultado organizacional planejado.

Por fim, ainda em uma análise mais global, pediu-se aos entrevistados que ordenassem, segundo seu julgamento, os elementos por escala de importância em uma organização, iniciando do mais importante ao menos importante. Abaixo estão consolidadas as respostas em duas tabelas distintas:

| Elementos | Empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|-----------------------------------|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Entrevistados Recursos Humanos | A | 8° | 10° | 5° | 3° | 11° | 2° | 9° | 1° | 12° | 7° | 4° | 6° |
| | B | 2° | 4° | 10° | 11° | 12° | 6° | 8° | 5° | 9° | 7° | 3° | 1° |
| | C | 4° | 5° | 10° | 3° | 11° | 2° | 6° | 8° | 12° | 9° | 7° | 1° |
| | D | 12° | 1° | 10° | 11° | 8° | 6° | 2° | 5° | 7° | 9° | 3° | 4° |
| | E | 2° | 6° | 5° | 3° | 12° | 4° | 8° | 1° | 10° | 7° | 9° | 11° |
| Entrevistados Comunicação | A | 12° | 10° | 11° | 7° | 6° | 2° | 8° | 5° | 4° | 3° | 9° | 1° |
| | B | 4° | 6° | 10° | 3° | 11° | 2° | 1° | 5° | 7° | 9° | 8° | 12° |
| | C | 12° | 5° | 10° | 11° | 4° | 2° | 6° | 3° | 8° | 7° | 9° | 1° |
| | D | 8° | 12° | 11° | 3° | 5° | 2° | 6° | 9° | 10° | 7° | 4° | 1° |
| | E | 1° | 6° | 10° | 3° | 12° | 2° | 8° | 5° | 4° | 7° | 9° | 11° |
| Entrevistados Dep. Pessoal | A | 2° | 8° | 10° | 11° | 5° | 4° | 6° | 3° | 12° | 7° | 9° | 1° |
| | B | 12° | 6° | 10° | 3° | 8° | 7° | 9° | 5° | 11° | 2° | 4° | 1° |
| | C | 4° | 11° | 12° | 3° | 5° | 2° | 1° | 8° | 7° | 9° | 10° | 6° |
| | D | 11° | 8° | 9° | 3° | 4° | 6° | 10° | 2° | 11° | 7° | 5° | 1° |
| | E | 2° | 10° | 11° | 12° | 6° | 4° | 1° | 3° | 8° | 7° | 5° | 12° |
| Entrevistados Trafego Operacional | A | 5° | 6° | 10° | 3° | 11° | 2° | 4° | 9° | 7° | 8° | 12° | 1° |
| | B | 3° | 1° | 10° | 11° | 4° | 2° | 8° | 5° | 12° | 7° | 12° | 6° |
| | C | 2° | 6° | 10° | 3° | 8° | 9° | 11° | 4° | 12° | 1° | 5° | 1° |
| | D | 11° | 8° | 12° | 4° | 5° | 2° | 6° | 3° | 9° | 7° | 1° | 9° |
| | E | 12° | 4° | 8° | 3° | 11° | 7° | 9° | 5° | 10° | 1° | 2° | 6° |
| Entrevistados Trafego Admin. | A | 12° | 7° | 1° | 11° | 6° | 2° | 8° | 3° | 9° | 10° | 4° | 5° |
| | B | 2° | 6° | 10° | 11° | 8° | 9° | 4° | 1° | 2° | 7° | 3° | 5° |
| | C | 12° | 11° | 8° | 3° | 5° | 4° | 9° | 10° | 1° | 6° | 7° | 2° |
| | D | 11° | 6° | 2° | 12° | 3° | 1° | 8° | 4° | 9° | 7° | 10° | 5° |
| | E | 11° | 6° | 10° | 3° | 9° | 2° | 8° | 4° | 12° | 7° | 1° | 5° |
| Entrevistados Manutenção | A | 12° | 3° | 2° | 9° | 8° | 10° | 4° | 5° | 7° | 6° | 4° | 1° |
| | B | 12° | 9° | 8° | 11° | 3° | 2° | 4° | 5° | 1° | 6° | 7° | 10° |
| | C | 9° | 4° | 10° | 3° | 6° | 2° | 8° | 12° | 1° | 7° | 5° | 11° |
| | D | 12° | 6° | 8° | 11° | 8° | 4° | 9° | 5° | 2° | 7° | 1° | 3° |
| | E | 4° | 11° | 9° | 3° | 2° | 7° | 8° | 12° | 10° | 1° | 5° | 6° |
| Entrevistados Contabilidade | A | 12° | 6° | 1° | 11° | 3° | 2° | 4° | 5° | 9° | 7° | 10° | 8° |
| | B | 12° | 6° | 9° | 3° | 8° | 2° | 10° | 7° | 11° | 1° | 4° | 5° |
| | C | 1° | 11° | 8° | | 2° | 3° | 9° | 5° | 12° | 6° | 4° | 7° |
| | D | 12° | 4° | 10° | 3° | 6° | 8° | 9° | 11° | 2° | 7° | 5° | 1° |
| | E | 9° | 7° | 10° | 3° | 1° | 2° | 4° | 5° | 8° | 6° | 12° | 11° |
| Entrevistados Medicina Trab. | A | 1° | 6° | 8° | 3° | 11° | 2° | 9° | 5° | 10° | 7° | 4° | 12° |
| | B | 4° | 11° | 12° | 9° | 3° | 7° | 8° | 5° | 1° | 2° | 10° | 6° |
| | C | 12° | 7° | 10° | 3° | 6° | 2° | 4° | 8° | 1° | 6° | 9° | 5° |
| | D | 9° | 6° | 10° | 3° | 8° | 1° | 12° | 5° | 11° | 7° | 4° | 2° |
| | E | 12° | 9° | 11° | 3° | 1° | 2° | 4° | 5° | 8° | 7° | 10° | 6° |

Tabela 25 - Grau de importância de cada Elemento por entrevistado.

Fonte: Elaborada pelo autor (2010).

Como podemos analisar pela tabela acima, percebe-se que, inevitavelmente, os itens de maior importância são os de relação mais direta com suas funções, o que é completamente compreensível.

| Elemento / Importância | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|---------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1° | 2 | 6 | 1 | 5 | 1 | 1 | 0 | 2 | 3 | 0 | 4 | 16 |
| 2° | 2 | 0 | 1 | 3 | 2 | 14 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 6 |
| 3° | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 6 | 1 | 18 | 7 | 2 |
| 4° | 0 | 0 | 23 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 16 | 0 |
| 5° | 2 | 2 | 4 | 3 | 5 | 6 | 0 | 6 | 6 | 0 | 4 | 2 |
| 6° | 2 | 21 | 1 | 5 | 0 | 3 | 4 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 |
| 7° | 3 | 2 | 0 | 7 | 0 | 5 | 0 | 15 | 0 | 4 | 1 | 3 |
| 8° | 3 | 1 | 5 | 3 | 18 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| 9° | 5 | 3 | 0 | 2 | 0 | 0 | 4 | 1 | 16 | 5 | 2 | 2 |
| 10° | 4 | 1 | 1 | 0 | 0 | 6 | 21 | 1 | 4 | 2 | 0 | 0 |
| 11° | 3 | 0 | 2 | 12 | 6 | 0 | 3 | 1 | 5 | 6 | 0 | 2 |
| 12° | 12 | 2 | 2 | 0 | 6 | 6 | 6 | 0 | 0 | 1 | 3 | 2 |
| Total: | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |

Tabela 26 - Classificação de importância global de cada Elemento segundo cada colaborador entrevistado.

Fonte: Elaborada pelo autor (2010).

O grau total de importância dada a cada um dos elementos dá-se da seguinte forma:

1° lugar: 12° Elemento Liderança para o Desempenho;

2° lugar: 6° Elemento Visão Estratégica;

3° lugar: 4° Elemento Confiança e Solidariedade;

4° lugar: 11° Elemento Negociação e Gerenciamento de conflitos;

5° lugar: 8° Elemento Clima Organizacional;

6° lugar: 2° Elemento Comunicação;

7° lugar: 10° Elemento Motivação e Diferenciação;

8° lugar: 7° Elemento Pró-atividade e Sinergia;

9° lugar: 9° Elemento Disciplina e Resiliência;

10° lugar: 3° Elemento Alinhamento e Consciência;

11° lugar: 5° Elemento Maturidade;

12° lugar: 1° Elemento Criatividade e Inovação.

Analisando os 3 primeiros elementos da lista de importância, pode-se chegar a algumas conclusões:

1° lugar: 12° Elemento - Liderança para o Desempenho: Por serem equipes pouco desenvolvidas, talvez a busca por um líder que norteie e oriente possa ser bastante confortável, já que, em muitos casos, a corresponsabilidade ou o compartilhamento da tomada

de decisão é pouco desenvolvida, fazendo com que, ser um bom líder, é muitas vezes motivo de diferencial.

2º lugar: 6º Elemento - Visão Estratégica: como as empresas são de um ramo protegido por concessões, e a maioria partir seu início de empresas de origem familiar, com sistemas decisórios extremamente centralizados, este item possa ser bastante almejado por colaboradores que buscam o crescimento e desenvolvimento de longo prazo, já que as duas primeiras características costumam podar a competitividade.

3º lugar: 4º Elemento - Confiança e Solidariedade: apesar de pouco maduras em matéria de gestão, percebe-se que a maioria dos colaboradores estão há bastante tempo em suas empresas, formando uma certa base de cumplicidade, o que de certa forma, os une, ajudando-os nas tarefas diárias e em sua relação com o meio.

Analisando os 2 últimos elementos da lista de importância, pode-se chegar as seguintes conclusões:

11º lugar: 5º Elemento - Maturidade: Talvez por consequência do pouco desenvolvimento da equipe e da falta do líder em envolver seus colaboradores, dividindo com eles as propostas de solução e melhorias, estas equipes não se acostumaram a seguir adiante, alavancando possibilidades, estando mais esperando por "ordens". Desta forma, maturidade pode parecer bastante subjetivo e intangível neste caso.

12º lugar: 1º Elemento - Criatividade e Inovação: Devido o mercado das empresas pesquisadas ser um ramo com um processo evolutivo lento, além de um gênero de primeira necessidade onde seus usuários tem pouca opção, este elemento não tenha sido muito estimulado, passando a percepção de que não se faz muito necessário, ou que se simplesmente for bem executado o que está proposto, já pode ser considerado um ótimo trabalho.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo traz algumas conclusões sobre o comportamento das equipes em relação ao ramo de atividade do negócio (no caso, o segmento de transporte coletivo de passageiros) e, principalmente, como é conduzida a noção de equipes dentro das empresas estudadas. Pode-se observar que a gestão de equipes ainda apóia-se no líder como fonte de referência, mas que, ainda assim, percebe-se destas equipes a consciência do que é certo e errado pelo grau de importância do elemento da Visão Estratégica.

Pode-se dizer que o Clima organizacional é bastante desenvolvido pelo grau de importância dado aos elementos “Confiança”, “Gerenciamento de conflitos” e ao próprio “Clima Organizacional”, o que faz que mesmo informalmente as pessoas tendam a preservar um bom ambiente de trabalho, de maior proximidade entre as pessoas, comportamento muito característico de empresas mais familiares (como visto durante todos os estudos de casos). O elemento “Comunicação” apareceu bem no meio das discussões, ressaltando sua visível importância na gestão de pessoas, mas sinalizando que em função de ser extremamente intangível, ainda não tem tido devida atenção, sendo trabalhado por pessoas sem formação específica e sem muitos investimentos na maioria das empresas.

Já os elementos “Pró-atividade”, “Sinergia”, “Disciplina e Resiliência” aparecerem como elementos condicionados ao indivíduo, mas claro de se reconhecer na Equipe como um todo. Como observado nas entrevistas, a visão dos gestores e da direção da empresa transcorre por conclusões do tipo “...se as coisas funcionam, não é necessário torná-lo um item tão relevante...”.

O elemento 3 “Alinhamento e Consciência” e o elemento 5 “Maturidade” quase se complementam, sugerindo alguns aspectos semelhantes quando fala-se em equipes. Destaca-se que quando a gestão não está 100% ou, em outras palavras, resultados ruins acontecem, a tendência da maioria das empresas tem sido encontrar culpados ao invés de procurar a origem

dos problemas e, através de um estudo de cenário ou de cadeia de processos, encontrar onde está o desalinhamento. A falta de atenção para estes elementos, por sua vez, acaba por moldar a base que justifica as saídas para a equipe no intuito de procurar se auto preservar pois, se não há alinhamento, consciência de ações e falta de maturidade, pode ser mais fácil encontrar razões para falhas. Por fim, o elemento que ficou em último lugar, segundo a classificação do conjunto de entrevistados, chamado de “Criatividade e Inovação”, reflete uma característica predominante num ramo pouco cobrado e protegido em sua essência, um ramo cheio de padrões e tomado de regras com poucas possibilidades de inovações radicais, como dizem alguns relatos dos entrevistados. A Equipe, por sentir-se de certa forma presa, acaba por deslocá-lo para último lugar da lista de importância.

Uma característica comum a todas as empresas pesquisadas é a herança familiar na gestão, a qual traz grandes benefícios culturais (como a proximidade e a importância dada aos relacionamentos interpessoais), ao mesmo tempo traz vícios relacionados à falta de competitividade por fazerem parte de mercados protegidos – concessionários -, onde nunca foi exigido de tais gestores um desenvolvimento profissional capaz de promoverem uma gestão baseada nos elementos citados neste projeto, voltada à busca da eficiência operacional e ferramentas profissionais de gestão. Todas as empresas consultadas não exercitam esta prática ou a exercitam de maneira parcial ao que se propõem.

Os resultados apresentados nos mostram que há um horizonte vasto para se trabalhar se quisermos proporcionar as empresas deste segmento uma base maior de competitividade e preparo para novos desafios, principalmente no que tange a proteger seu mercado a futuros entrantes em caso de abertura de licitações ou provável abertura de renovação de concessões. Mas, principalmente, conseguir oferecer ao seu cliente, o usuário do transporte, maiores benefícios como eficiência, qualidade e produtividade sem que seja necessário aumento do preço destes serviços, acarretando, por consequência, na perda deste cliente para outros meios

de transportes de certa forma substitutos como transporte por bicicleta, moto e até mesmo automóvel, pois enquanto a tarifa do transporte aumenta a cada ano, restringindo o acesso deste serviço a seu cliente, a possibilidade de adquirir um transporte próprio, como parcelamentos e taxas de juros facilitados, contribuem para que este usuário deixe de utilizar o serviço para investir em seu próprio veículo.

Uma constatação que proporciona certa fragilidade as organizações envolvidas neste trabalho é a falta de maior atenção na gestão no mapeamento dos itens de desenvolvimento de pessoas, especialmente em identificar as conexões entre capacitação de pessoas e resultados organizacionais. Parece que os gestores estão ainda vinculados a modelos mentais relacionados à busca e preservação constante de itens tangíveis, como tamanho e qualidade de frota, tamanho da empresa, sistemas de informática e, com muita frequência, visões unilaterais e centralizadoras, o que faz com que não exercitem a consideração de sugestões ou opiniões alheias, mesmo que estes conselhos sejam de seus próprios especialistas colaboradores, ou seja, pessoas que estes líderes pagam e reconhecem como seus gestores, seu capital intelectual ou seus talentos e sua linha de frente.

Esta atitude tem por consequência a falta da corresponsabilidade no atingimento do resultado pela equipe, pois se somente recebem uma série de demandas e instruções de seu gestor, sem que este se preocupe com a visão de quem irá executar, os indivíduos desta equipe se protegem de algum mau resultado, justificando que não participaram da elaboração do plano, e sim que receberam ordens prontas e diretas. Partindo deste princípio, qualquer variável que não tenha sido contemplada nesta demanda recebida pode ser motivo da causa de uma possível falha na execução desta ordem. É fácil perceber a dificuldade destes indivíduos em comprometer-se; por outro lado, como visto, é fácil perceber também que, mesmo inconscientemente, os indivíduos destas equipes são solidários entre si, talvez por sofrerem, de certa forma, do mesmo mal, ou seja, serem mais cobrados que participados dos resultados.

Esta lacuna, refletida principalmente no décimo segundo elemento, “Liderança para o desempenho”, mostra claramente a consequência do mau desenvolvimento deste item. Uma boa liderança ou pessoas que proporcionem aos indivíduos integrarem-se, unirem-se e manterem-se dispostos a criar soluções que permitam alguma vantagem competitiva é fundamental. Líderes que estimulem e motivem as pessoas a perseguirem resultados com base na boa confiança, fluidez da comunicação e veracidade das informações, e acima de tudo, líderes que abram caminho a *feedback* positivo e construtivo e discussões que agreguem valor fazendo com que seus gestores utilizem-se de seu conhecimento a fim de formatar meios de melhorar a performance organizacional, e até mesmo, líderes que possibilitem a todos que participarem dos benefícios do sucesso dos resultados alcançados em conjunto, promovendo a união e o sentimento de importância e grau de contribuição entre seus membros, entre muitas outras vantagens indiretas, que possibilitam a conexão entre todos os outros onze elementos deste trabalho.

Portanto, conclui-se que se a maioria das empresas classifica-se com um perfil de “grupo” para este elemento, dificilmente não haveria prejuízo direto na implementação dos outros elementos propostos neste trabalho. Desta forma, torna-se claro que, se fossemos iniciar um trabalho de transformação do perfil de gestão destas empresas, inevitavelmente, deveríamos iniciar pelo acompanhamento direto e desenvolvimento dos componentes da alta direção.

Este estudo, por sua vez, não tem a pretensão de cercar o mundo da gestão na sua totalidade, principalmente pelo nível de subjetividade ao qual o Ser Humano, foco deste trabalho, possa apresentar quando o assunto é comportamento. Certamente este estudo pode ser entendido como um início, influenciando pessoas a seguirem uma linha de pensamento.

Sugere-se como estudos futuros aplicá-lo em outros setores, bem como desenvolver e analisar outros possíveis elementos que complementem este estudo, possibilitando uma visão

relacionada ao comportamento organizacional por mais linhas de percepção que somente estes doze elementos.

8. REFERÊNCIAS

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CASTILHO, Áurea. *Construindo equipes para Elevado Desempenho*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1998.

Harvard Business School. *Harvard business essentials: strategy: create and implement the best strategy for your business*. Boston: Harvard Business Press, 2005.

J DUBRIN, Andrew. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2003.

KATZENBACH, JON R.; SMITH, Douglas K. *Equipes de Alta Performance – The discipline of Teams*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. *Mapas Estratégicos – Convertendo ativos Intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KATZENBACK, Jon R. *Equipes de Alta Performance : conceitos, princípios, e técnicas para potencializar o desempenho das equipes*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. *Análise do ambiente corporativo*. São Paulo: Publicado por E-papers Serviços Editoriais Ltda, 2006.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico, Conceitos, Metodologia e Práticas*. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

PINK, Daniel. *O Cérebro do futuro – “A revolução do lado direito do cérebro”*. Rio de Janeiro: Campus, 2007

RABECHINI, Roque. *Competências e maturidade em gestão de projetos uma perspectiva estruturada*. São Paulo: Annablume, 2005.

STEPHEN, R. Covey. *Os 7 Hábitos das pessoas altamente eficazes*. São Paulo: Best Seller, 2009.

SUCCESSO, Edina de Paula Bom. *Competências em consultoria*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1999.

TZU, Sun. *A arte da guerra*. Porto Alegre: L&PM editores, 2000.

GALLIANO, A. Guilherme. *Introdução à sociologia*. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

FLEURY; Leme, Maria Tereza Leme e Equipe De Professores Da Fea-Usp *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Perguntas referentes ao Elemento 1: Criatividade e Inovação

- 1) O que você entende sobre Criatividade e Inovação?
- 2) Como você percebe nesta organização o estímulo a este tipo de prática? Existem indícios?
Quais ?

Perguntas referentes ao Elemento 2: Comunicação

- 3) Fale sobre o que você percebe ser um bom fluxo da comunicação no ambiente organizacional.
- 4) Na sua percepção, esta empresa estimula a comunicação nos diversos níveis? Como?

Perguntas referentes ao Elemento 3: Alinhamento e Consciência

- 5) Na sua visão, existem indícios que comprovem o alinhamento consciente entre objetivos e ações organizacionais?
- 6) Na sua visão quão importante é existir este alinhamento?

Perguntas referentes ao Elemento 4: Confiança e Solidariedade

- 7) Você acha que existe a cultura do estímulo a confiança mútua e o sentimento de solidariedade entre os membros de sua equipe, você e seus pares?
- 8) Na sua opinião, onde você acha que este elemento é importante no desenvolvimento da performance dos resultados?

Perguntas referentes ao Elemento 5: Maturidade

- 9) Em que situação a maturidade, influi nos resultados, organizacionais da equipe?
- 10) Estamos prontos a adotar sistemas de autogerenciamento nesta empresa?

Perguntas referentes ao Elemento 6: Visão Estratégica

- 11) Qual seu entendimento sobre a visão estratégia ser fator de estímulo a performance de uma empresa?
- 12) Como você vê o desenvolvimento da sua visão estratégica como membro de equipe?

Perguntas referentes ao Elemento 7: Pró-atividade e Sinergia

- 13) Ao seu entendimento, existem indícios de promoção de uma sinergia estratégica na sua organização?
- 14) Você considera sua equipe uma equipe pró ativa? E sinérgica?

Perguntas referentes ao Elemento 8: Clima Organizacional

- 15) Você considera o clima organizacional da sua empresa um fator importante a implementação de grandes ferramentas de gestão?
- 16) Na sua visão, existe hoje um bom clima organizacional em todos os níveis?

Perguntas referentes ao Elemento 9: Disciplina e Resiliência

- 17) Existe na sua visão conexão entre este elemento com a sua performance?
- 18) É desenvolvido este elemento dentro de sua empresa? Como?

Perguntas referentes ao Elemento 10: Motivação e Diferenciação

19) Percebe-se em sua organização, práticas formais que estimulam sistemas de motivação ou diferenciação buscando reter e desenvolver talentos?

20) Na sua visão, Você acha importante tais práticas? Porque?

Perguntas referentes ao Elemento 11: Negociação e gerenciamento de conflitos

21) Você observa em sua organização métodos específicos para gerenciamento de conflitos?

22) Em seu ponto de vista, os conflitos são bons ou ruins para uma organização?

Perguntas referentes ao Elemento 12: Liderança para o desempenho

23) Como você percebe a influencia do seu líder como desenvolvedor da performance?

24) Qual a participação do seu líder direto como desenvolvedor de competências organizacionais?

Perguntas referentes ao Grau de importância na visão do entrevistado

25) Ordene, segundo seu julgamento, os elementos por escala de importância em uma organização, iniciando do mais importante ao menos importante: