

## **TIMES DE ALTO DESEMPENHO NO PROCESSO DE FABRICAÇÃO DE COLETES DE PROTEÇÃO BALÍSTICA, PRODUZIDOS NO PARQUE REGIONAL DE MANUTENÇÃO DA 5ª REGIÃO MILITAR**

## **HIGH PERFORMANCE TIMES IN THE PROCESS OF MANUFACTURE OF BALLISTIC PROTECTION VESTS, PRODUCED IN THE MAINTENANCE REGIONAL PARK OF THE 5TH MILITARY REGION**

Leonardo de Oliveira Elpes<sup>1</sup>  
Alessandro Messias Moreira<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Este trabalho apresenta uma proposta de implementação de times de alto desempenho (TAD) na fabricação de coletes de proteção balística no Parque Regional de Manutenção da 5ª Região Militar (Pq R Mnt/5ª RM). Tal abordagem se justifica por propiciar a melhoria da gestão interna em um projeto pioneiro no Exército Brasileiro (EB). Por meio da capacitação de pessoal, busca-se a autonomia dos times para executar e manter as operações em padrão de excelência. Assim, é oportuno o desenvolvimento das equipes envolvidas na produção destes coletes, bem como o controle do processo de produção, através de indicadores de desempenho e outras ferramentas da qualidade. O objetivo geral deste trabalho científico é apresentar uma proposta de implementação de times de alto desempenho na fabricação de coletes balísticos no Pq R Mnt/5ª RM. Este intento será conseguido a partir de uma revisão bibliográfica e pesquisa documental sobre times de alto desempenho/equipes de alta performance e estudo das operações de fabricação dos coletes balísticos no Pq R Mnt/5ª RM. A pesquisa possibilitou apresentar uma proposta de implementação deste modelo de trabalho em equipe, em 12 etapas, embora seja necessário um investimento a longo prazo e requerido mudanças na organização, sobretudo na cultura, treinamento e nas atividades de apoio, com envolvimento da direção e das lideranças. Ainda possibilitou identificar uma série de oportunidades de melhorias que podem contribuir para o desenvolvimento do TAD e do processo.

**Palavras-chave:** Gestão de equipes. Alta performance. Proposta de implementação. Produção no Exército.

### **ABSTRACT**

This article presents a proposal for the implementation of high performance teams in the manufacture of ballistic protection vests in the Maintenance Regional Park of the 5th Military Region. Such an approach is justified by providing the improvement of internal management in a pioneering project in the Brazilian Army. Through the training of personnel, the autonomy of

---

<sup>1</sup> Pós-Graduação em Gestão em Administração Pública do Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior, EsFCEx/UNIS. E-mail: leoelpes@yahoo.com.br.

<sup>2</sup> Professor Titular Doutor do Centro Universitário do Sul de Minas/MG. E-mail: alessandromoreira@unis.edu.br

teams is sought to execute and maintain operations in a standard of excellence. Thus, it is opportune to develop the teams involved in the production of these jackets, as well as the control of the production process, through performance indicators and other quality tools. The general objective of this scientific work is to present a proposal for the implementation of high performance teams in the manufacture of ballistic vests in the Maintenance Regional Park of the 5th Military Region. This attempt will be achieved through a bibliographical review and documentary research on high performance teams/high performance teams and study of ballistic vests manufacturing operations in the Maintenance Regional Park of the 5th Military Region. The research made it possible to present a proposal for the implementation of this teamwork model, in 12 steps, although long-term investment and changes in the organization are required, especially in culture, training and support activities, with the involvement of management and leadership. It also made it possible to identify a number of improvement opportunities that may contribute to the development of the high performance teams and the process.

**Keywords:** Team management. High performance. Proposal for implementation. Army production.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações têm reconhecido que seus colaboradores são um dos recursos mais valiosos que possuem e que o trabalho em equipe pode trazer ótimos resultados. Assim, cada vez mais se investe no desenvolvimento das pessoas e na formação de times que trabalham sob o foco de um objetivo comum.

No modelo de gestão de times de alto desempenho (TAD) todos os integrantes buscam a melhoria contínua dos seus processos por meio de capacitação, autogestão e motivação em equipe, a fim de alcançar as metas estabelecidas. Destacam-se o exercício da liderança e a gestão de processos, estimulando fortemente a autonomia dos times. Assim, a busca da excelência pode ser alcançada de forma mais rápida e sustentável, permitindo que os integrantes tenham uma visão clara da contribuição pessoal e da equipe no crescimento e amadurecimento da organização, além de proporcionar um melhor clima organizacional.

Em 2017, o Parque Regional de Manutenção da 5ª Região Militar (Pq R Mnt/5ª RM) recebeu a missão para projetar e fabricar coletes de proteção balística que fossem competitivos em qualidade e custo com os coletes comercializados no mercado nacional e internacional. Diante deste desafio e na busca de melhorar a gestão interna para fazer frente aos novos panoramas do mercado, a organização militar viu uma oportunidade de implementar em sua linha de produção esse modelo de gestão.

A primeira vista, a estrutura hierarquizada do Exército Brasileiro pode ser um desafio à implementação do TAD. Assim, surgiu a problemática deste trabalho, ou seja, como implementar times de alto desempenho na fabricação de coletes de proteção balística no Parque Regional de Manutenção da 5ª Região Militar, a fim de aperfeiçoar a gestão da produção, garantindo a competitividade da organização militar?

Este trabalho procura caracterizar a gestão de times de alto desempenho, estudar o processo de fabricação de coletes de proteção balística e apresentar um modelo de implementação de TAD neste processo em uma organização militar.

Esta pesquisa se justifica por visar a melhoria da gestão de um processo complexo e pioneiro no Exército Brasileiro, que requer o atendimento de elevados requisitos de segurança e

desempenho, possibilitando o desenvolvimento do time de forma multifuncional, o qual trará soluções aos problemas enfrentados, buscando a excelência, e alcançando os objetivos estratégicos da OM, os quais merecem destaque o fortalecimento da dimensão humana, o cultivo da mentalidade de medição e comparação de dados quanto às ações críticas e a adequação da capacidade produtiva da OM às missões recebidas.

Este estudo é relevante, pois proporciona uma série de benefícios para a organização militar, como a melhoria do controle dos processos e do ambiente de trabalho, a padronização de procedimentos, a garantia da qualidade, redução do tempo na resolução de problemas e conflitos internos, o aumento do envolvimento, reconhecimento e motivação dos militares e a ampliação da capacitação profissional.

O objetivo geral deste trabalho é apresentar uma proposta de implementação de times de alto desempenho no processo de fabricação de coletes de proteção balística, produzidos no Parque Regional de Manutenção da 5ª Região Militar.

Este intento é conseguido mediante uma revisão bibliográfica e documental, além de coleta de dados diretamente no processo de produção, por meio de entrevistas e observação. Após a compreensão do ambiente de trabalho e com base no referencial teórico, é apresentada uma proposta de implementação de times de alto desempenho que atenda ao caso proposto.

## 2 TIMES DE ALTO DESEMPENHO

Para Wzorek (2012), um Time de Alto Desempenho (TAD) é uma equipe capacitada para executar e manter os padrões de operação de maneira autônoma, sendo apto a tomar decisões no nível de execução de seus processos.

Macedo (2005) salienta que uma equipe de trabalho é formada por um conjunto de pessoas com habilidades complementares, atuando juntas em uma mesma atividade, com propósitos e objetivos comuns. Comprometidas umas com as outras e com a qualidade dos relacionamentos e dos resultados. O trabalho em equipe é um permanente processo de experimentação, troca e aprendizagem.

Segundo Parker (1995), equipes autogerenciáveis são equipes autônomas, capacitadas para identificar, analisar e propor soluções para os problemas do dia a dia, sendo responsáveis pelos resultados alcançados. Essas equipes têm responsabilidade e autoridade para realizar suas atribuições, além de exercer a propriedade e o controle sobre as suas tarefas e seus processos.

Becker (2001) defende um modelo de gestão de pessoas como conjunto de práticas de recursos humanos de alta performance, as quais denominam de *High-Performance Work System* (HPWS) - sistema de trabalho de alto desempenho. Cada elemento desse sistema tem o objetivo de maximizar a qualidade geral do capital humano em toda a organização e o HPWS tem ações para: gerenciamento por competência, proporcionar desenvolvimento de habilidades oportunas e necessárias à empresa, desenvolver políticas de desempenho e remuneração que retenham e motivem os colaboradores.

Segundo Souza (2012), uma equipe de alto desempenho deve ter as seguintes características: objetivo claro, onde todos os integrantes devem estar cientes de quais são e estar envolvidos com eles, *empowerment*, onde haja o compartilhamento de experiências e habilidades entre os integrantes do time, diversidade, composta por pessoas de diversas áreas e habilidades, relacionamento e feedback, compartilhamento de ideias e respeito da visão do outro, e interdependência, onde juntos é mais fácil atingir um objetivo.

Ainda, para Souza (2012), formar equipes de alto desempenho é um investimento a longo prazo que exige das organizações um comprometimento maior do que a simples ideia de ter equipes em sua estrutura. Para implementar os TAD é preciso uma liderança competente e envolvida, uma equipe formada e um projeto bem definido. Este processo de gestão passa pelas fases de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle. Por se tratar de um processo complexo e demorado, só apresenta resultados após longo período de adaptações, o que demanda uma análise em cada caso.

Para entender melhor como formar e implementar as equipes de alto desempenho, precisamos de alguns conceitos que irão fundamentar as etapas deste processo e seu gerenciamento.

## 2.1 ORGANIZAÇÃO LINHA-STAFF

As organizações se estruturam de maneira a atender suas necessidades, cada qual com suas especificidades. Assim, a estrutura organizacional é ponto fundamental para os TAD, pois compreende a relação e a comunicação dentro da cadeia hierárquica.

Segundo Marques (2019), na organização linha-staff, a hierarquia está presente ao mesmo tempo em que existem órgãos e setores especializados. Em se tratando de sua aplicação em uma organização militar, a organização linha-staff se torna preferencial, pois permite a divisão destes setores em dois tipos: órgãos de linha, ligados à decisão, execução, operação e comando das tarefas e trazem características da organização linear; e órgãos de staff, responsáveis pelo planejamento, por prestar assessoria e serviços especializados, como consultoria técnica, aconselhamento, sugestões no sentido de tomada de decisões, tendências, planejamento, controle, levantamentos, relatórios, e traz características da organização funcional.

Definido o tipo de organização, é imprescindível se atentar para o estilo de administração.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

Para Scatena (2012), administrar é procurar oportunidades, desenvolver potenciais, remover obstáculos e incentivar o crescimento das pessoas. A empresa deve proporcionar oportunidades e condições para que seus colaboradores busquem crescimento e desenvolvimento profissional.

Para o autor, a administração participativa tem como principais características a liderança, a autonomia e a disciplina. As organizações perceberam que poderiam suprimir níveis hierárquicos pela autogestão nos níveis operacionais.

A administração participativa é democrática, preocupa-se com valores humanos, busca a descentralização e a delegação das tarefas, proporcionando menos controle e mais liberdade. Os cargos são revistos e possibilitam mais responsabilidades nos níveis operacionais e satisfação das necessidades sociais e de estima. As pessoas têm certa participação nas decisões da empresa e são encorajadas a fazer uma autoavaliação de seu desempenho. São focadas em objetivos, não no controle. Pressupõe que o colaborador tem um autocontrole e autodireção do seu trabalho, busca responsabilidade, tem criatividade e imaginação na solução de problemas e utiliza o seu potencial.

Maximiano (2007) enfatiza que a participação das pessoas pode ser dividida em quatro categorias: aperfeiçoamento contínuo da informação com canais de comunicação abertos e encurtamento da distância entre líder e colaboradores; participação no processo decisório, podendo ser consultiva (as pessoas são consultadas, mas o poder de decisão é do gestor) ou

compartilhada (quando as pessoas tomam decisão em grupo); participação na diretoria, cogestão; e participação nos resultados, como forma de recompensa.

Com uma administração participativa é necessário um modelo de gestão mais flexível. A seguir, apresenta-se a gestão holística, um modelo que atende a este quesito.

### 2.3 GESTÃO HOLÍSTICA

Para Knapik (2012), os novos modelos de gestão buscam processos flexíveis, orientados à missão, à visão e aos valores da empresa, abertos a mudanças de paradigmas e adaptados às demandas provocadas pela globalização.

Neste sentido, a gestão holística vem ganhando destaque, por ser uma gestão dinâmica, movida e impulsionada pela cooperação. Toda a equipe conhece as estratégias e as metas da organização. O conceito de delegar passa a ser visto como ganho de poder.

Há a ampliação da percepção dos aspectos como motivação dos colaboradores, a transparência das metas, o foco no cliente, o incentivo ao espírito de equipe, o profissionalismo.

Os aspectos materiais (produtividade) são resultados da perfeita interação entre os colaboradores e a empresa, do relacionamento e envolvimento proporcionados pelo clima e cultura organizacional.

### 2.4 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

As organizações devem buscar uma vantagem competitiva no mercado, cultivar uma cultura e um clima organizacional que gerem retenção, atração e motivação das equipes de trabalho.

De acordo com Knapik (2012), o ambiente organizacional é tudo que envolve uma organização, sendo vasto e complexo, pois envolve todos os relacionamentos. Os processos sofrem influência direta das interferências nos ambientes, além das variáveis pessoais e da empresa.

Knapik (2012, p. 23) define a cultura organizacional, como uma cultura formada pelas regras formais e informais que direcionam o comportamento e exercem influência no clima organizacional, sendo constituída por meio de práticas recorrentes. Ressalta ainda, que a cultura autocrática do “eu decido e dito as ordens”, está sendo substituída por uma nova cultura de gestão com enfoque em liderança, compromisso e participação.

O clima organizacional influencia o desempenho das pessoas e a satisfação com o trabalho. Nesse sentido, o clima percebido e a qualidade das relações podem instaurar uma esfera agradável e estimulante no trabalho, ou desagradável e inibidora, ou mesmo instigar ou neutralizar a criatividade.

A estrutura organizacional, as responsabilidades atribuídas, o reconhecimento por um trabalho benfeito, o calor e o apoio recebido interferem diretamente no clima organizacional. O comportamento do homem na empresa é formado pela sua personalidade, motivação interna, percepção e valores, somadas ao ambiente organizacional, regras, clima e cultura, políticas, processos, recompensas e punições.

Assim, na formação do clima e da cultura organizacional, bem como, no desenvolvimento dos TAD, uma série de mudanças são necessárias. Portanto, torna-se fundamental conhecer os processos de mudança.

### 2.5 PROCESSO DE MUDANÇA

Segundo Lotz (2012), o investimento no desenvolvimento de equipes de alto desempenho requer a adoção de um novo paradigma, com base em um modelo de conflito que é percebido como um estado de tensão que produz a mobilização para ocasionar mudanças e obter resultados. Esta ação tem impacto direto na cultura organizacional.

Os valores e os princípios devem ser claros e disseminados. Integrar as pessoas em torno de um único e desafiador compromisso, para que sintam orgulho de fazer parte de uma organização transparente, com foco no sucesso e desenvolvimento em que todos têm oportunidades de ganhar. Para Lotz (2012), quando os valores dos colaboradores estão em convergência com os valores da organização o nível de satisfação aumenta.

Para produzir mudanças significativas é preciso desapegar de padrões e crenças antigos, no sentido de adotar novos pressupostos e produzir resultados diferentes, por meio de uma postura que identifica no conflito uma grande oportunidade de aprendizado e melhorias significativas no resultado do trabalho.

De acordo com Kotter (1997), as etapas requeridas pelo processo de mudança passam pela formação de uma coalizão administrativa capaz de liderar a mudança, pelo desenvolvimento de uma visão estratégica capaz de direcionar o esforço de mudança, pela comunicação efetiva, pelo investimento no desenvolvimento e capacitação dos colaboradores, eliminando obstáculos, e promovendo ações de incentivo, pela realização de conquistas a curto prazo, com reconhecimento dos envolvidos, pela consolidação de ganhos, pelo estabelecimento de novos métodos na cultura, com melhoria no desempenho, por meio de um comportamento voltado para o cliente e a produtividade, uma liderança mais forte e gerenciamento eficaz.

A seguir, serão discutidas as diferenças entre os grupos e equipes, esclarecendo por que as mudanças devem ser focadas nas equipes.

## 2.6 GRUPOS E EQUIPES

Antes de aprofundar um pouco mais nos grupos e equipes, é importante conceituá-los, a fim de que fiquem claras as diferenças entre eles.

De acordo com Júnior (2016), o grupo é uma reunião de duas ou mais pessoas que interagem em função de um objetivo, utilizando-se das relações sociais do grupo como instrumentos para satisfazer suas necessidades. Os integrantes de um grupo exercem papéis diferentes e complementares, e não têm a necessidade de se engajar num trabalho coletivo que precise de um esforço conjunto. Júnior (2016) ainda destaca que no grupo o que existe é um compartilhamento de informações para ajudar cada membro com sua própria responsabilidade, não existindo a atitude de colaboração mútua capaz de aumentar o nível de desempenho geral.

Já uma equipe, segundo Wzorek (2012), é formada por um conjunto de pessoas dispostas a alcançar um mesmo objetivo, onde todos entendem que precisam trabalhar juntos para o alcance dos resultados, pois é a soma do conhecimento e esforço de todos que faz a diferença. Os integrantes buscam as mesmas metas por meio de habilidades complementares e de um contínuo processo de experimentação e troca de experiências.

Segundo Katzenbach e Smith (1993), uma equipe é marcada pela interferência e pela priorização dos objetivos coletivos sobre os objetivos individuais. A confiança entre os componentes passa a ser essencial, e funciona como estímulo para o aprimoramento das habilidades individuais.

A equipe é um grupo que evoluiu, no qual seus integrantes são conscientes dos objetivos e metas relacionados ao seu trabalho, compartilham habilidades e conhecimentos, buscando juntos o atingimento dos objetivos e das metas esperados pela organização e que tem autonomia para buscar soluções para os problemas que afetam o desenvolvimento de seu trabalho. (RENÓ, 2014, p. 60)

Para Wzorek (2012), tanto em grupos quanto em equipes, há o agrupamento de pessoas em busca de um resultado, porém a grande diferença entre estes dois conceitos é que nos grupos a centralização está nos próprios objetivos, enquanto que o trabalho em equipe é caracterizado pela diferença na forma de comunicação, comportamento e na forma com que os membros de se relacionam.

Assim, fica claro que nos trabalhos em equipe, o individual não deve prevalecer sobre o coletivo. Graham (1996) afirma que cada indivíduo deve contribuir com seu poder pessoal para que haja uma união de poderes que beneficie o grupo como um todo. Para ela, os gerentes deveriam ter como função fazer com que os trabalhadores desenvolvessem sua capacidade e poder em si mesmos. O trabalho em equipe, liderado por alguém que detenha o conhecimento de como a tarefa deve ser executada e que tenha habilidade para mostrar o caminho para outros que o sigam, é a melhor solução para se atingir um objetivo.

Parker (1995) diz que as empresas estão buscando a formação de equipes interfuncionais, entretanto, ressalta que para que haja sucesso nesta forma de trabalho, é essencial que a organização ofereça orientação, treinamento, capacitação e o apoio às equipes.

Para Fiorelli (2008), existem vantagens em trabalhar em equipe, como: melhor tratamento das informações, redução da ansiedade, maior criatividade e sinergia, flexibilidade nas interpretações de fatos e situações, simplificação da supervisão, simplificação das comunicações interpessoais, fidelidade às decisões, maior aceitação das diferenças individuais e melhor aproveitamento das potencialidades individuais.

O autor ainda aponta alguns fatores de insucesso na formação das equipes: lideranças despreparadas, escolha dos participantes sem preocupação com seus perfis, falta de preocupação com a missão e objetivos, supervisão inadequada, formalismos como mecanismo de defesa, quantidade excessiva de pessoas, com equipes grandes e desproporcionais, ausência de qualificação e especialização, falta de domínio e técnicas de trabalho em equipe; cultura organizacional; condições ambientais de trabalho (equipamento e ergonomia), fluxo das atividades e características comportamentais das pessoas.

Entretanto, não basta que se forme uma equipe. É necessário desenvolvê-la com foco no alto desempenho.

## 2.7 DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

Segundo Souza (2012), a formação de equipes passa por quatro fases, também consideradas como níveis de desenvolvimento:

a. formação ou iniciação/nível I: é uma fase de exploração, em que todos estão se avaliando e as dúvidas, insegurança e ansiedade predominam. O foco é montar a equipe, estabelecer objetivos, papéis e regras; fazer o time interagir e fazer as pessoas “vestirem a camisa”. Nesse estágio, a produtividade é baixa e não se pode esperar que as pessoas realizem muito. O líder deve ajudar os membros da equipe a se conhecerem melhor, oferecer à equipe direção e propósitos claros, envolver os membros no desenvolvimento de planos, esclarecimentos

de funções, definição de formas de trabalharem juntos e fornecimento de informações necessárias para que a equipe comece a trabalhar.

b. organização/nível II: existem conflitos, vários deles por questões pessoais ou por busca de maior espaço ou domínio, com formação de subgrupos. A equipe começa a definir sua missão, metas e papéis; os membros começam a definir a sua forma única de trabalhar em conjunto em prol do projeto. A produtividade continua caindo. A equipe passa por sua fase mais difícil. Para liderar a equipe durante esta fase, o líder deve encorajar a comunicação e a colaboração, reforçar os papéis e o objetivo da equipe, administrar os conflitos em direção aos resultados e fazer as pessoas convergirem para a meta da equipe. Ainda, deve resolver os problemas de poder e autoridade; não deixar que o poder de um indivíduo atrapalhe a equipe; desenvolver e implementar acordos sobre como são tomadas as decisões e quem as toma; adaptar o papel de liderança de modo a permitir que a equipe se torne mais independente; estimular os membros da equipe a assumir mais responsabilidades.

c. normatização ou integração/nível III: as coisas começam a melhorar, a equipe começa a desenvolver suas regras próprias para realizar o trabalho em conjunto. Começa a ficar mais evidente o espírito de cooperação, ao invés de competição. Existe um ambiente de confiança e compromisso, pois a produtividade começa a aparecer. A preocupação nesta fase é manter a visão crítica do time (não entrar na zona de conforto). Para liderar a equipe durante esta fase, aconselha-se ao líder que utilize inteiramente as habilidades, o conhecimento e a experiência dos membros da equipe; estimular e reconhecer o respeito mútuo entre os membros da equipe; estimular os membros trabalhar de forma colaborativa; e

d. performance ou maturidade/nível IV: o grupo se torna uma equipe semiautônoma. A equipe ganha confiança. A equipe desenvolve e começa a utilizar processos e procedimentos estruturados para comunicar-se, resolver conflitos, alocar recursos e relacionar-se com o restante da organização. Seus membros ganham confiança e compartilham informações e pontos de vista de forma livre e construtiva. Ela desenvolve e começa a utilizar procedimentos estruturados para se comunicar, resolver conflitos, alocar recursos e relacionar-se com a organização. Os conflitos são canalizados construtivamente para a descoberta de soluções para os problemas. A equipe começa a ter orgulho por suas conquistas. As preocupações desse estágio são: evoluir a relação intergrupos (clientes, fornecedores etc.); evitar uma relação “nós contra eles” com relação aos stakeholders (partes interessadas) do projeto; promover a melhoria nos processos e evitar acomodações ou comodismo. O conflito é abordado de forma positiva e leva à descoberta de soluções criativas para os problemas relacionados ao trabalho. A equipe começa a desenvolver um forte orgulho por suas conquistas. Para liderar a equipe durante essa fase, aconselha-se ao líder a atualizar-se de métodos e procedimentos da equipe para sustentar a cooperação; ajudar a equipe a entender como gerenciar a mudança; representar e defender a equipe junto a outros grupos e indivíduos; monitorar o progresso do trabalho e comemorar as conquistas.

Knapik (2012) ressalta que as organizações que buscam ter um diferencial de mercado devem atuar sobre seus grupos de trabalho para que atinjam a fase de maturidade e sejam fonte de vantagem competitiva, estimulando o comprometimento e a produção de resultados por meio da sinergia de esforço, de modo a transformar grupos em equipes de trabalho.

Para Kisil (1998), devem-se integrar as pessoas em torno de um compromisso único e desafiador, para que todos possam ter orgulho de fazer parte de uma organização transparente, com foco no sucesso e no desenvolvimento e em que todos possam ter oportunidades de ganhar.

Para estabelecimento de equipes consistentes devem ser observados os seguintes aspectos: critérios de recrutamento, seleção e promoção de colaboradores; clareza de propósito, os objetivos, os valores e princípios devem estar claramente definidos e divididos ao longo do



tempo, em curto, médio e longo prazos; percepção da imagem, a maneira como as partes interessadas percebem a qualidade dos produtos/serviços é fundamental para criar sinergia e espírito de pertencimento. Todos devem estar cientes de tudo o que acontece; estímulo a novas ideias, valorizar e incentivar novas ideias, com o estabelecimento de programas de reconhecimento, e promoção de reuniões e discussões periódicas nos núcleos e setores e entre eles e criar equipes de melhorias sacão ações a serem desenvolvidas; valorização profissional, atividade deve ser estimulante, oferecendo possibilidade de crescimento, valorização pessoal e desafios profissionais; aprendizado, a empresa estimula e propicia oportunidades de desenvolvimento profissional aos seus colaboradores; e integração e comunicação.

Por fim, ficou evidente que o líder tem um papel de extrema importância durante todo o processo. Assim, é essencial compreender o papel do gestor e da liderança necessária ao sucesso do TAD.

## 2.8 PAPEL DO GESTOR E LIDERANÇA

Souza (2012) destaca que a participação do gestor na alocação dos indivíduos nas equipes de acordo com seus talentos individuais é fator decisivo para maturação e manutenção dos times de alto desempenho. Os gestores e as equipes dependem das competências relacionais para conquistar a sinergia de esforços na busca do sucesso da organização.

Os gestores que exercem a liderança são capazes de valorizar as pessoas e gerar cada vez mais capital intelectual. Desenvolvem uma relação de reciprocidade nas trocas.

Knapik (2012, p.83) aponta que “liderança é a influência interpessoal em um determinado contexto. Trata-se de um fenômeno social, uma capacidade de influenciar as pessoas por meio de ideias, exemplos e ações e fazer com que atinjam metas propostas ou passem a acreditar em crenças ou conceitos.” Assim, o grande desafio do líder é fazer com que todos façam, unir esforços e habilidades para realização de uma tarefa, para atingir um objetivo.

Knapik (2012) descreve três tipos de liderança: autocrática; democrática e liberal.

O estilo de liderança deve estar de acordo com o momento da empresa, a maturidade da equipe e a qualificação dos profissionais, entre outros fatores. Ao adotar um estilo não se deve ser purista, mas sim, buscar em cada estilo o que melhor se adéqua a situação.

A liderança deve ser mais participativa e menos autoritária, à medida que haja o desenvolvimento e capacitação da equipe.

Para o autor, um dos maiores desafios dos gestores está em instigar e provocar o autoconhecimento, que é individual, e, também, estimular o desenvolvimento e o amadurecimento da integração, da sinergia e das relações, aspectos que se referem ao coletivo.

Para Castilho (1998), o líder é um facilitador dentro de cada equipe, e deve estar atento ao fato de que as pessoas são diferentes, que não possuem os mesmos níveis de maturidade, reagindo de formas diversas a cada situação apresentada.

As lideranças devem buscar estrategicamente o desenvolvimento de seus grupos de trabalho, transformando-os em equipes de alto desempenho, capazes de assumir uma tarefa importante e ter competências para realizá-la.

Na formação de TAD, algumas habilidade de liderança são sugeridas por Macedo et al. (2005): permitir que os integrantes da equipe assumam responsabilidades, ouvir e reconhecer os esforços das pessoas, ajudar no desenvolvimento das pessoas, ser humilde e reconhecer a capacidade de aprender, procurar integrar-se à equipe, compartilhar conhecimento, inspirar e orientar as pessoas, versatilidade, saber atuar em ambiente mutáveis, possuir ampla visão, ser perseverante, manter compromisso e dar exemplo.

Os líderes devem proporcionar desafios, delegar poderes e proporcionar tarefas significativas às pessoas, para que elas se sintam importantes e valorizadas.

Todavia, em um time de alto desempenho, além do líder, os representantes e multiplicadores são figuras imprescindíveis, razão pela qual se deve conhecer suas responsabilidades.

## 2.9 REPRESENTANTES E MULTIPLICADORES

De acordo com Wzorek (2012), os representantes e multiplicadores são integrantes do time responsáveis por transmitir informações da área de interface, de manter o time atualizado, monitorar os indicadores de performance de sua responsabilidade e de cumprir os padrões de sua área.

A autora destaca que o representante tem como principal papel antever aos fatos e proporcionar meios para que as tarefas sejam realizadas com o envolvimento e comprometimento de todos os integrantes, enquanto o multiplicador tem a responsabilidade de ser o educador técnico, o profissional que irá formar e capacitar os membros e os representantes do TAD, devendo, também, apoiar o estabelecimento da rotina de funcionamento do grupo e realizar a análise crítica da execução dos processos de sua área.

Esses agentes são os responsáveis pela sincronização de todo o trabalho da equipe, onde ganha destaque a comunicação, como elemento vital e sem a qual a probabilidade de sucesso é nula.

## 2.10 COMUNICAÇÃO

Segundo Knapik (2012), a comunicação é um processo de interação e troca de informações, de transmissão de ideias e sentimentos por meio de palavras ou símbolo que veiculam uma mensagem.

Lotz (2012) expõe que a comunicação pode gerar vida, sinergia, satisfação, aprendizado, oportunidades, mas também pode conduzir a conflitos, disfunções, resistências, barreiras emocionais e ineficiências e ineficácias organizacionais.

Nos grupos de trabalho a comunicação deve ter uma linguagem adequada ao receptor. Para tanto, é aconselhável utilizar-se dos vários meios de transmissão, seja ele verbal ou visual. O local e o momento influenciam a transmissão e o recebimento da mensagem. As informações devem ser passadas aos poucos, possibilitando a absorção. É muito importante, também, saber ouvir e dar atenção.

Knapik (2012) ainda traz a comunicação assertiva, definida como uma comunicação franca e aberta de opiniões e sentimentos, com tom moderado, de maneira adequada, que evita constrangimento, mas que diz o que deve ser dito.

A comunicação assertiva desperta confiança, possibilita exercer poder de influência para criar vínculos entre a equipe e fazer com que as pessoas se comprometam com os resultados. Atenção especial deve ser dispensada aos problemas de comunicação, constituindo um desafio para o gestor estabelecer e manter uma rotina de comunicação eficiente e eficaz, evitando as barreiras que desviam o sentido da mensagem.

A gestão à vista como forma de comunicação é uma grande aliada, pois ao expor visualmente as informações relevantes a todos os integrantes do TAD, permite um melhor acompanhamento dos indicadores de sua área de atuação, status da produção, tendências e outros. A possibilidade de enxergar facilmente os dados atualizados contribui para a tomada de decisões

mais acertadas, minimizando riscos. Cabe destacar que a gestão à vista requer padrões visuais claros e de fácil entendimento, a fim de possibilitar a correta e segura interpretação das informações.

A comunicação se mostra também como ferramenta para se trabalhar as motivações, força impulsora da ação.

## 2.11 MOTIVAÇÃO

Para Knapik (2012), motivação é uma força que nos impulsiona a ter um determinado comportamento. Todo comportamento humano é iniciado por algo que o motiva. Assim, descobrir o que motiva cada um é o primeiro passo para se trabalhar a motivação pessoal.

Drucker (1997) ressalta que uma empresa precisa implementar no mínimo sete diretrizes para alcançar uma cultura de alto desempenho e de elevada auto-estima: garantir o respeito por meio do saber ouvir atentamente, do feedback e do encorajamento do time a expor suas ideias; responsabilidade e recursos que inspirem a eficácia das atividades; assumir riscos, tendo disposição para o novo, para o estímulo à criatividade; recompensa e reconhecimento; relacionamento; renovação, com aprendizado contínuo e recursos humanos, garantindo o equilíbrio das equipes dentro das organizações.

## 2.12 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Segundo Knapik (2012), o treinamento está focado em melhorar o desempenho a curto prazo e em corrigir falhas e dificuldades atuais.

Para Wzorek (2012), a capacitação técnica está voltada para o aumento da produtividade, da qualidade dos produtos e da agilidade na resolução de problemas na linha de produção, enquanto a capacitação comportamental forma a base para que os treinamentos técnicos surtam efeito, pois possibilitam o desenvolvimento de habilidades para se expressar com maturidade e fazem o exercício de respeitar as diferenças de cada um, melhorando o relacionamento interpessoal no cotidiano.

O desenvolvimento de pessoas está focado em assumir outros cargos ou posições a médio e longo prazo.

Os programas de treinamento e desenvolvimento são processos de aprendizagem que provocam mudanças e um amadurecimento profissional e individual, agregando conhecimento, desenvolvendo habilidades e atitudes e mudando conceitos. É um processo contínuo e cíclico.

A implantação de um programa de desenvolvimento requer a criação de um ambiente de aprendizagem na organização. O processo de desenvolvimento deve ser bem planejado e estruturado e ter uma abordagem diagnóstica e sistemática.

Para Lotz (2012), treinamento é qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a desenvolver uma nova função ou tarefa, ou para aumentar a sua capacidade para exercer uma nova função ou tarefa que já exerce. Ressalta ainda, que tanto o treinamento quanto o desenvolvimento estão diretamente ligados a mudanças comportamentais, que refletem no desempenho e no resultado do indivíduo.

Em relação ao treinamento no trabalho, ressalta o importante papel da chefia, sobretudo sua capacidade de oferecer feedback aos seus colaboradores, como um dos mais significativos treinamentos no trabalho.

O feedback é uma ferramenta de aprendizagem individual e do grupo e, quando aplicado com critério, oportuniza a modificação e a aquisição de comportamentos alinhados ao resultado desejado pela organização.

O conteúdo do treinamento é direcionado ao tipo de mudanças comportamentais que se deseja promover. O treinamento pode ser voltado para a transmissão de informações, para o desenvolvimento de habilidades, para o desenvolvimento de atitudes e para o desenvolvimento de conceitos, elevar o nível de abstração.

Ainda, segundo Lotz (2012) o treinamento é realizado em quatro fases, o levantamento das necessidades de treinamento; a programação do treinamento; a implementação; e a avaliação dos resultados.

O treinamento propõem que se inicie com um programa preliminar em que se trate de temas como o funcionamento de uma equipe e o uso da reunião de maneira eficaz . A alta administração deve ser treinada tanto quanto os demais gerentes e funcionários da organização

A melhor forma de desenvolver as pessoas é entender como elas se comportam, o que elas pensam e sentem, para depois desenvolver a habilidade de desempenhar suas tarefas de forma diferenciada e que possibilite obter vantagens competitivas.

Para Scatena (2012), a qualificação do profissional adquire uma característica cíclica e contínua. O profissional carece aprender e reaprender continuamente, acumular conhecimento, transformar informações, criar novas ideias, e novos processos, oferecer à empresa a sua capacitação técnica aliada à sua forma de trabalhar.

### 2.13 PROCESSOS

Scatena (2012, p. 151) aponta que “processo de trabalho significa a definição das atividades de forma clara desde o relacionamento com o fornecedor, passando pela produção, até chegar ao cliente”. Em um processo as atividades são interligadas e todos devem conhecer o fluxo que o produto deve seguir. Quando o colaborador entende que é parte do processo e se eliminam as lacunas de comunicação entre as atividades, cria-se uma facilidade para concluir as tarefas que se desencadeiam entre si.

Ainda, atenção especial deve ser voltada aos documentos que orientam a execução do processo, dentre os quais merece destaque o manual de procedimentos e processos (MPP), composto pelo procedimento padrão gerencial de sistema (PPGS - macrofluxo que define o escopo gerencial e a sequência das macroatividades), procedimentos padrão gerencial de processo (PPGP - documento produzido pelos colaboradores que executam as tarefas incluídas no processo, representando por meio de fluxograma que demonstra o conteúdo sequencial da metodologia de trabalho) e procedimento operacional padrão (POP - documento que descreve como uma tarefa é executada, contendo todas as atividades necessárias para o desenvolvimento desta), que deve ser divulgado a todos os colaboradores através de manual de treinamento, a fim de compreendam onde estão inseridos e saiba qual é o seu papel dentro da organização.

Por fim, cabe destacar a importância do controle dos processos, para que estes atinjam seus objetivos. Para Scatena (2012), o PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) é uma ferramenta básica para o controle do processo e consiste das fases de planejamento, execução, verificação e ação. É uma ferramenta de controle de processo que pode ser utilizada para qualquer situação. Esse método de gestão indica o rumo a ser seguido para se atingir um objetivo, disciplina a forma de trabalho de um processo e possibilita a melhoria contínua.

A fim de facilitar a execução do PDCA pelo time, é recomendado a divisão do processo em áreas ou interfaces, como sugerido por Wzorek (2012), que possuirão seus próprios indicadores e métodos de controle a cargo dos próprios operadores/representantes.

## 2.14 AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO E AUDITORIAS

Lotz (2012) registra que a avaliação de desempenho tem a finalidade de avaliar a qualidade do desempenho do colaborador. Para conduzir a avaliação, estabeleça e formalize critérios a serem utilizados. É um processo que consiste estabelecer os objetivos, as metas ou resultados esperados, tomando como base o planejamento estratégico da organização. Faz-se necessário o acompanhamento contínuo e frequente das ocorrências, bem como a verificação dos resultados alcançados e os progressos realizados, para então elaborar propostas futuras, em um processo dinâmico e contínuo.

Já as auditorias, definidas como um exame sistemático das atividades desenvolvidas, têm por objetivos averiguar se o processo está de acordo com o planejamento, se foi implementado com eficácia e se está adequado às diretrizes estabelecidas. Para sua condução é necessário conhecer muito bem todo o processo, sendo um instrumento de grande valia para detecção de desvios.

## 3 O PROCESSO DE FABRICAÇÃO DE COLETES DE PROTEÇÃO BALÍSTICA

O Parque Regional de Manutenção da 5ª Região Militar (Pq R Mnt/5ª RM) é uma unidade do Exército Brasileiro cuja missão é realizar o apoio logístico em manutenção de 3º escalão dos Sistemas de Materiais de Emprego Militar (SMEM) das Organizações Militares da área da 5ª Região Militar. Possui dentre os seus objetivos estratégicos o fortalecimento da dimensão humana dos militares e servidores civis da organização militar (OM), o cultivo de uma mentalidade de medição e comparação de dados quanto às ações críticas, e a adequação da capacidade administrativa e produtiva da OM às missões recebidas.

Em 2017 o Pq R Mnt/5ª RM recebeu a missão da Diretoria de Material para projetar e fabricar um colete de proteção balística que fosse competitivo em qualidade e custo com os coletes comercializados no mercado nacional e internacional. Em 2018, iniciou-se a produção do primeiro lote. Desde então, o processo de fabricação vem sendo aperfeiçoado.

A fabricação dos coletes de proteção balística é regulada pelo plano de fabricação dos coletes balísticos nível III-A (PQ5JBJ2) e nível III (PQ5JBJ2+), onde está descrito a sequência de etapas e procedimentos, bem como a matéria-prima, necessários para a fabricação dos coletes, produzidos na Seção de Correaria do Parque Regional de Manutenção/5. O colete tem duas partes bem distintas. Uma referente à proteção balística, um painel confeccionado em *kvelar*, e outra que é chamada de capa, onde são inseridas os painéis de proteção balística.

Os pontos fortes do processo são: o bom ambiente de trabalho, o profissionalismo, a elevada capacidade produtiva e a motivação do pessoal. Os pontos fracos a serem considerados são: restrições de aperfeiçoamento e capacitação profissional, rotatividade de militares e execução de serviços emergenciais não previstos no plano de produção da seção de correaria.

As oportunidades ficam evidenciadas na utilização de mecanismos de avaliações, de controles externos e de feedback, a fim de melhorar os processos internos, bem como desenvolver um programa de capacitação interna dos militares.

Por fim, foram identificados os principais riscos por meio da matriz de riscos e ameaças: restrições orçamentárias, contingenciamento de recursos, atraso na entrega das matérias-primas, falta de mão-de-obra disponível, rotatividade de militares, evasão de profissionais especializados, surgimento de demandas emergenciais, ruídos de comunicação, e ausência por escala em outras atividades.

#### **4 MATERIAL E MÉTODO**

Foi realizada uma revisão bibliográfica e documental, além de coleta de dados diretamente no processo de produção, por meio de entrevista, autorizada pelo Comitê de Ética em Pesquisa, CAAE 20327419.7.0000.5111, e de observação. Foi realizado o acompanhamento de um ciclo completo de produção dos coletes de proteção balística, sendo observado os aspectos de interesse para este trabalho, como a sequência das atividades, a distribuição das tarefas e responsabilidades, os relacionamentos e a forma de comunicação estabelecidos, bem como, os métodos de controle, as metas estabelecidas, os indicadores de desempenho e os registros de não-conformidades. Durante esse ciclo, dez pessoas, que fazem parte do processo, foram entrevistadas de forma individual e no próprio local de trabalho, durante a realização das tarefas, procurando interferir o mínimo possível na execução destas. Foram entrevistados o engenheiro responsável, o chefe do processo de produção dos coletes e os oito operadores. Os dados coletados foram apresentados de forma discursiva e discutidos buscando-se amparo no referencial teórico.

Após a compreensão do ambiente de trabalho e com base na literatura estudada, foi apresentada uma proposta de implementação de times de alto desempenho na fabricação de coletes de proteção balística, no Parque Regional de Manutenção da 5ª Região Militar.

Esta pesquisa é, quanto à sua finalidade, do tipo aplicada, pois o conhecimento gerado permite uma aplicação prática imediata, dirigida à solução do problema.

Quanto ao objetivo da pesquisa, é classificada como exploratória, baseada em referenciais teóricos e em dados coletados por meio de observação e de entrevistas. Os dados coletados foram analisados descritivamente, amparados nos referenciais teóricos, formulando um modelo de implementação de TAD para o caso proposto.

Quanto aos procedimentos da pesquisa, classifica-se como um estudo de caso, caracterizado por lidar com uma completa variedade de evidências como: dados, documentos, entrevistas e observações, em um processo e ambiente específicos.

Quanto à natureza da pesquisa, é do tipo qualitativa, pois os aspectos observados não podem ser quantitativamente mensuráveis. O foco desta pesquisa está na compreensão do fenômeno por meio dos aspectos subjetivos, motivações não explícitas, ou mesmo não conscientes, de forma espontânea.

Por fim, quanto ao local de realização, é uma pesquisa de campo, onde a observação dos fatos ocorre de maneira a não interferir na forma como ocorrem, de modo que a coleta de dados foi espontânea, registrando as variáveis que são relevantes para análise.

#### **5 RESULTADO E DISCUSSÃO**

a. Após acompanhar o processo de fabricação dos coletes balísticos e entrevistar os militares que trabalham neste processo, foi possível levantar as seguintes informações:

1) trabalham no processo 10 (dez) militares, sendo um engenheiro encarregado, um chefe da produção, e oito operadores. Somente o engenheiro e o chefe da produção são militares de carreira, estando no processo desde sua implantação. Os demais militares são temporários e estão em média há 2 anos no processo. Verificou-se que existe uma grande rotatividade do pessoal temporário. O tamanho da equipe é adequado para o TAD, todavia a alta rotatividade é um problema que requer atuação imediata. Sugere-se que na produção dos coletes só trabalhem cabos e soldados engajados, ou seja, não deve haver alocação de soldados recrutas no processo.

2) os militares designados como operadores possuíam experiência em costura, entretanto, não existe um plano de treinamento, sendo que os designados para a função aprendem o que tem que ser feito com os militares que estão a mais tempo na função; o tempo de aprendizagem é de duas semanas. Ainda, não há avaliação da aprendizagem, somente há a constatação de que o militar aprendeu quando este realiza o trabalho; não há cursos de atualização ou reciclagem. É imprescindível no modelo TAD a existência de um plano de treinamento e capacitação, bem como de avaliação de aprendizagem, antes e durante toda a permanência no processo.

3) todos os militares conhecem e sabem descrever todas as etapas de fabricação dos coletes de proteção balística. Não existe POP para cada atividade, embora exista um plano de fabricação. Este plano de produção tem classificação restrita e não é disponibilizado para os operadores, que têm acesso somente aos moldes. No TAD é fundamental que todos saibam realizar todas as atividades da fase de produção, devendo ser padronizados os procedimentos por meio de documentação de acesso fácil nas estações de trabalho.

4) as responsabilidades são bem definidas e todos tem conhecimento de suas responsabilidades e a dos demais integrantes do processo. Todos possuem conhecimento de todo o processo e da contribuição que sua atividade tem para o produto final. Alguns militares possuem condições de trabalhar em mais de uma atividade, porém não está regulamentado em nenhuma documentação. A capacidade multifuncional é importante para a formação e manutenção de um time de alto desempenho. O conhecimento do processo e da contribuição individual para o todo aumenta o engajamento do time no alcance das metas.

5) há um chefe direto, chefe da produção, que determina o que tem que ser feito e ao qual todos se reportam para tratar de qualquer assunto. Todos os operadores disseram que o chefe oferece apoio e suporte nas atividades. Os operadores disseram que recebem ordem, exatamente o que tem que ser feito, não tendo responsabilidade de planejar e controlar as atividades. No TAD o papel do chefe é de liderança, crucial na formação e manutenção do TAD. A existência do TAD não depende somente do desejo dos colaboradores, de um plano a ser seguido. É necessário quebrar paradigmas na organização e focar na forma como o líder trabalha com sua equipe.

6) não há espaços para assumir riscos, ou seja, para ajustar o processo sem prévia autorização. Todavia, todos têm liberdade para fazer sugestões de alterações, mas a aprovação de implementação é do chefe da produção, quando não é afeta aos painéis balísticos. Somente o engenheiro responsável pode alterar parâmetros da parte balística. Importante destacar a participação que os operadores têm no TAD. Eles serão seus próprios gestores. Assim, é importante estabelecer os limites de atuação de cada um, oferecendo o máximo de liberdade para trabalhar e criar.

7) o trabalho dos operadores é fiscalizado tanto pelo engenheiro, quanto pelo chefe da produção. Todos os envolvidos se sentem respeitados, e têm seus trabalhos reconhecidos pelos chefes imediatos. Todos operadores disseram que os chefes confiam nos seus trabalhos. A relação

entre os membros do TAD é fator de sucesso. O bom relacionamento observado indica um aspecto positivo que só precisa ser lapidado. Quanto à fiscalização, a metodologia TAD traz conceitos necessários para que essa fiscalização seja feita pela própria equipe.

8) quando perguntado como os operadores sabem que fizeram um bom trabalho, ou seja, que está dentro dos parâmetros de qualidade requeridos, disseram que seguindo os moldes de corte e comparando com a imagem que retém na memória de quando aprenderam; não há um modelo físico, nem imagem que sirvam de referência. A criação dos POP e dos programas de treinamento trarão uma solução para o problema apresentado.

9) o controle de qualidade é realizado visualmente por todos, durante as etapas do processo, entretanto, não há registros escriturários das não-conformidades e providências tomadas. Assim, quando é identificado um problema durante uma atividade, esta é refeita e o material descartado ou reaproveitado, tudo depende da extensão da não-conformidade. A definição das interfaces de monitoramento, a criação dos POP para casos de não-conformidade e a criação de indicadores garantirão um melhor controle do processo.

10) as metas e os objetivos são bem definidos, sendo de 100 coletes por mês. A meta mensal foi definida baseada nos insumos adquiridos para a produção durante 12 meses (de acordo com os recursos recebidos da Diretoria de Abastecimento), buscando equilibrar as horas de trabalho efetivo (descontadas as horas não trabalhadas em razão de serviços de escala, formaturas e treinamentos físicos militares), os equipamentos disponíveis, e outros trabalhos que são demandados na seção de correaria do Pq R Mnt/5. Atualmente a meta está sendo cumprida. Entretanto, não há indicadores de desempenho; só é registrado o alcance da meta. Não foram realizados estudos para verificar o grau de desafio imposto para atingir essa meta. As oportunidades de melhoria são identificadas no dia-a-dia, pelos próprios operadores. Não há pesquisa de satisfação do cliente. As reuniões de coordenação são realizadas a cada duas semanas. Deverão ser criados os indicadores de desempenho, implementadas reuniões semanais, onde serão abordados os indicadores, novos problemas e soluções adotadas e coordenação interna. Deverá ser criada uma pesquisa de opinião para os clientes e, as oportunidades de melhorias tratadas nesta reunião.

11) não existe controle dos tempos de execução de cada atividade, tampouco do tempo de ociosidade ou de ausências. Esse é um sério problema, que acarreta sobrecarga de alguns integrantes e folga excessiva de outros. O dimensionamento dos tempos irá permitir um balanceamento da linha de produção, reestruturação do time e soluções para reposição das faltas inevitáveis, como as geradas pela escala de serviço.

12) a comunicação é toda verbal. Não é realizada comunicação escrita ou visual. A comunicação verbal, embora eficiente, não permite o registro. Assim, deve ser criado mecanismos de registro para toda comunicação que interfira ou produza alterações no processo. Ainda, a comunicação visual das metas, dos indicadores, da produção atual, facilita o controle pelo time.

13) todos se sentem motivados, mas esperam maiores desafios. Não há perspectiva de crescimento na função, pois a maioria dos militares são temporários e designados para aquela função específica. A interação social ou confraternização ocorre quando são atingidos marcos de produção, como por exemplo, 1000, 2000 coletes. A estrutura organizacional do Exército Brasileiro é definida no quadro de cargos de pessoal. As promoções são o meio mais comum de ascensão na carreira. Como não é possível para os militares temporários terem um plano de carreira, é fundamental motivar por meio de outras recompensas a falta de perspectiva de crescimento na instituição, focando em cursos que poderão agregar tanto na vida pessoal e profissional dos operadores. Os operadores estão satisfeitos com o equipamento e com o



ambiente de trabalho, mas se queixam da falta de habilitação para realizar uma manutenção mais aprofundada do maquinário;

14) a organização do ambiente é orientada e está incutida na cultura da seção. Fator positivo que deve ser mantido e padronizado por meio da gestão a vista.

15) as atividades do processo oferecem baixo risco e são controladas, com obrigatoriedade do uso dos equipamentos de proteção individual; e

16) os resíduos produzidos são descartados para coleta de lixo reciclável ou reaproveitados, com exceção do *kvelar*, que é acondicionado em local de acesso controlado.

b. Com base nos dados levantados e na referência bibliográfica exposta, a seguir será apresentado uma proposta de implementação de TAD:

1) Criação do comitê TAD

Para que o modelo de time de alto desempenho seja adotado, a organização precisa estar disposta a mudar sua forma de interagir com a equipe, reconhecendo os novos papéis de cada membro desta unidade de trabalho.

É necessário envolver a alta administração e compor uma equipe que será responsável por implementar o TAD. Nesta fase serão definidas as responsabilidades e o cronograma de implementação, bem como será realizada uma estimativa de custo. Como sugestão farão parte desta equipe o chefe da Divisão Técnica, a fim de garantir a implementação do TAD, o engenheiro responsável, como facilitador e líder, o chefe da produção dos coletes, como multiplicador e coordenador dos treinamentos, e os operadores, como representantes.

2) Realização do diagnóstico do processo e equipe

Nesta fase serão identificadas as oportunidades de melhorias tanto na gestão do processo como na gestão das pessoas.

Deve haver a compreensão de quem são os colaboradores que formam a equipe, quais são suas necessidades e motivações. Só assim é possível orientá-los para atingir os níveis de crescimento nos estágios aqui pesquisados.

3) Seleção das interfaces de atuação

A interfaces selecionadas serão fruto da análise das oportunidades de melhoria, devendo ser criado pelo menos um indicador de desempenho para cada área, como por exemplo para a interface qualidade, treinamento e meio ambiente.

4) Definição dos papéis, responsabilidades e representantes das interfaces e do líder

Nesta etapa deve-se desenhar a jornada dos representantes TAD, deixando explícito o que é esperado de cada um.

No modelo TAD o monitoramento, registro e atuação nas interfaces são responsabilidade dos representantes, imbuídos de autonomia e de espírito de trabalho em equipe. Deve haver o envolvimento de toda a equipe, as tarefas e responsabilidades passam a ser distribuídas de forma horizontal. A equipe passa a ter um autogerenciamento técnico, dando liberdade ao líder para atuar nas questões estratégicas da equipe.

5) Construção dos materiais de apoio à implementação

Para que os militares do processo entendam as mudanças que serão introduzidas, como farão parte e contribuirão para o novo modelo de trabalho, bem como serão realizados os treinamentos, é fundamental que sejam confeccionados e distribuídos folders explicativos e ambientais, bem como realizadas palestras de introdução ao tema.

Deverão ser desenvolvidos os programas de treinamentos técnicos e comportamentais, a fim de nivelar os conhecimentos que abordem o que é um TAD, como é formado e mantido, as fases de maturação, como se trabalha neste modelo, os benefícios, enfim, toda a filosofia que envolve os TAD. Ainda, os treinamentos deverão abranger a leitura,

compreensão e redação de textos, a operação de programas básicos de computador, como word e excel, o uso de ferramentas da qualidade, de indicadores de desempenho, de operação e manutenção de máquinas, de procedimentos operacionais padrão, a comunicação efetiva e a administração de conflitos.

Ainda, deverá ser definida nesta fase os programas de auditoria e certificação.

Por fim, deverão ser definidos e confeccionados os materiais para a gestão a vista, ou seja, quadros, murais que auxiliarão na divulgação das metas, dos indicadores e outros aspectos julgados essenciais pelo líder TAD.

#### 6) Iniciação dos treinamentos nível I

Após a compreensão de que a formação de equipes precede a formação de uma equipe de alto desempenho, ficou evidente que não é possível iniciar um processo de formação de equipe direto no estágio de alto desempenho. Assim, devem ser iniciados os treinamentos nível I que permitirão atingir o nível de formação ou iniciação. Os treinamentos técnicos possibilitarão atingir um alto padrão de desempenho, enquanto os treinamentos comportamentais auxiliarão na mudança da atitude, no crescimento pessoal e na absorção de maiores responsabilidades. Este estágio requer, além da soma de conhecimentos e habilidades técnicas, engajamento, experiência e compreensão de si e dos colaboradores da equipe.

#### 7) Avaliação da aprendizagem

Deve ser aplicado teste de fácil compreensão a fim de checar a assimilação dos conhecimentos pelos membros e pelo time em geral.

#### 8) Iniciar a rotina TAD no processo de fabricação de coletes de proteção balística

As equipes trabalharão de forma mais independente. Na fase I, os times estarão ainda sob supervisão do chefe, que se afastará a medida que o time adquira mais maturidade.

Implementar a realização das reuniões semanais, com apresentação dos indicadores, retroalimentação do sistema, aliadas à aplicação do PDCA, que permitirá corrigir qualquer rumo para os objetivos finais.

#### 9) Acompanhamento da rotina pelo comitê TAD

O comitê deve acompanhar e apoiar os membros do time, disponibilizando a infraestrutura e os recursos necessários para a realização dos trabalhos, reforçando os comportamentos que levam a altos níveis de desempenho.

#### 10) Realização da pré-auditoria

Realizada no 5º mês, pelo líder TAD, a fim de verificar se o time atingiu os requisitos mínimos para a certificação do nível I. A meta da pré-auditoria deve ser o cumprimento de 90% dos requisitos exigidos.

#### 11) Realização da auditoria nível I

Realizada no 6º mês, pelo comitê TAD, para verificar se os requisitos necessários para a certificação do nível I foram atingidos. Se, sim, iniciar o desenvolvimento do próximo nível. Caso o TAD não seja certificado, atuar sobre as principais causas de insucesso, e realizar nova auditoria, no prazo a ser definido em razão das complexidades das causas e soluções.

#### 12) Consolidação e expansão

Na última etapa deverá ser realizada a consolidação e a expansão para outros processos, se for o caso, e início dos treinamentos nível II para o processo de fabricação de coletes de proteção balística. Cada ciclo terá um período de 6 meses.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando o questionamento inicial de como implementar times de alto desempenho na fabricação de coletes de proteção balística no Parque Regional de Manutenção da 5ª Região Militar, a fim de aperfeiçoar a gestão da produção, garantindo a competitividade da organização militar, chegou-se à conclusão de que o processo de desenvolvimento de TAD requer mudanças na organização, sobretudo na cultura, treinamento e nas atividades de apoio, com envolvimento da direção e das lideranças.

A organização militar deve estar disposta a fazer investimento de longo prazo nas habilidades dos militares. Para alcançar os objetivos deve haver uma combinação de técnicas, habilidades comportamentais e motivacionais e de liderança, pois a mudança de modelo mental no desenvolvimento de times de alta performance é lenta e exige grande esforço.

Esta pesquisa teve como objetivo apresentar uma proposta de implementação de times de alto desempenho na fabricação de coletes de proteção balística em uma unidade do Exército Brasileiro, o que foi possível de alcançar seguindo a metodologia e as 12 etapas propostas.

Ao apresentar o referencial teórico foi possível perceber quais características e comportamentos são desejáveis neste modelo de trabalho, bem como perceber a estrutura primária de organização de grupos, de relacionamento, comunicação e de liderança.

No estudo do processo de fabricação dos coletes de proteção balística, verificou-se uma série de oportunidades de melhorias que podem contribuir para o desenvolvimento do TAD, a necessidade de treinamento, de mecanismos de controle e de padronização do processo.

Por fim, apresentou-se um modelo de implementação de TAD no processo em questão, com possibilidade de aplicação imediata.

Ainda, verificou-se que a implementação depende de vários atores e fatores. O apoio da direção, a experiência do líder, os treinamentos e capacitações e a motivação dos envolvidos são aspectos essenciais que devem ser observados para o sucesso dos times de alta performance. É importante demonstrar os ganhos individuais, do time, e da organização como fonte de motivação e recompensar os esforços de todos, pois a valorização impulsiona o ser humano.

Ficou evidente a importância do trabalho em conjunto de todos os envolvidos para se formar um time de alto desempenho. É preciso que o time tenha claro os objetivos a alcançar, e passe por todos os estágios de desenvolvimento até sua maturação.

Finalizando, este estudo se limita a uma realidade particular e não esgota o assunto, muito pelo contrário, apenas aguça os sentidos para o desenvolvimento de novas metodologias de trabalho, que poderão ser adaptadas a outros casos semelhantes ou não, com apresentação de novas soluções e maneiras de formar e gerenciar uma equipe de alta performance. Como sugestão de trabalhos futuros poderão ser analisados os resultados obtidos pelo TAD após a implementação da metodologia, em seus diferentes níveis de desenvolvimento.

## REFERÊNCIAS

BECKER, B. E.; HUSELID, M.A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégias e performance. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BRASIL. Exército Brasileiro. Parque Regional de Manutenção da 5ª Região Militar. **Plano de Gestão**. Curitiba, 2018.

- CASTILHO, A. **Construindo equipes para o alto desempenho**: fundamentos e técnicas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRAHAM, P. (Org.) **Mary Parker Follet**: a profeta do gerenciamento – uma celebração dos anos 20. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- JÚNIOR, L. **A diferença entre um grupo e uma equipe**. Artigo. Portal Administradores.com. 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-diferenca-entre-um-grupo-e-uma-equipe>. Acesso em 20 out. 2019.
- KATZENBACH, J.R.; SMITH, D.K. **The wisdom of teams**. Boston: HBSP, 1993.
- KISIL, M. **Gestão da mudança organizacional**. Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo. São Paulo: Fundação Peirópolis, 1998. 4 v. (Série Saúde e Cidadania)
- \_\_\_\_\_. **Equipes de alta performance**: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. Tradução Edite Siegert Siulli. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- KOTTER, P. John. **Liderando mudanças**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LOTZ, E. G.; GRAMMS, L. C. **Gestão de Talentos**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- MACEDO, I. I. de et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 4 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- MARQUES, J. R. **Conheça os três tipos de organização empresarial**. Artigo. Instituto Brasileiro de Coaching. 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/conheca-3-tipos-de-organizacao-empresarial/>. Acesso em: 27 ago. 2019.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2007.
- MORE, J. D. et al. **Fatores que incidem na formação de equipes de alto desempenho**. In: XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Bento Gonçalves, 2012. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012\\_TN\\_WIC\\_163\\_951\\_20999.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_TN_WIC_163_951_20999.pdf). Acesso em: 28 maio 2019.
- NUNES, R. M. **O papel da liderança na formação e manutenção de equipes de alto desempenho**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gerenciamento de Projetos) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

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

RENÓ, G. W. S. **Trabalho padronizado e equipes semi autônomas**: adaptação, aplicação e análise de um modelo a partir de múltiplos casos em uma empresa do setor químico. 2014. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de São Carlos. São Carlos.

SANTOS, M. S. S. **Gestão da mudança organizacional**: uma revisão teórica. 2014. Dissertação (Mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro.

SCANFONE, L. **Guia de estudos – Metodologia da pesquisa científica e projeto multidisciplinar**. Varginha, 2015. Revisado por VASQUES, L. V. 2019.

SCATENA, M. I. C. **Ferramentas para a moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SOUZA, A. T. **Equipes de alta performance**: como desenvolver uma equipe de alta performance. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Tecnologia Educacional) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2012.

WZOREK, Bruna E. **Times de alto desempenho**. 2012. 63 f. Monografia (Especialização em Engenharia de Produção) - Setor de Tecnologia do Departamento de Mecânica, Universidade Federal do Paraná, Curitiba.