

O BOLETIM CULTURAL PARA EMPREGADOS DA WABTEC

SAME TRACK



DESTAQUE DA LINHA DE FRENTE

Correção de Rota

VANTAGEM COMPETITIVA

O Que Essa Mudança Significa?

MESA REDONDA DE GESTORES

Crescendo em Meio à Incerteza

EXCELÊNCIA DO EMPREGADO

Conheça os Líderes de Plataforma

Edição: Liderando Em
Tempos De Mudança

2º Trimestre de 2025



Bem-vindo à Freight Operations

Nos últimos meses, você provavelmente ouviu falar sobre a criação da organização *Freight Operations*, que combina as equipes de Operações de Equipamentos de Carga e Serviços de Carga em uma só. Muitos de vocês já fazem parte da organização há muito tempo e estão familiarizados com o Same Track, mas para mais de 3.000 pessoas, essa é a primeira edição — então, sejam bem-vindos!

Same Track é o boletim informativo para os empregados da linha de frente da *Freight Operations*. Ele inclui matérias destacando conquistas da linha de frente em toda a nossa organização, vídeos com gestores, entrevistas com diversos líderes e muito mais. Vocês são quem nos impulsionam todos os dias, e o *Same Track* é uma das formas de celebrarmos isso e darmos ao restante da organização exemplos a seguir.

A edição deste mês é inteiramente dedicada à nossa nova direção com a *Freight Operations* e à jornada para nos tornarmos *One Wabtec*. Você vai conhecer melhor os nossos líderes de plataforma, mergulhar na perspectiva de Mehul Mehta sobre a plataforma de Montagem de Locomotivas, e ouvir dos gestores como é liderar durante grandes mudanças. Além disso, você verá em detalhes como o site de Contagem melhorou drasticamente seus indicadores nos últimos trimestres — contado diretamente pelos próprios empregados do chão de fábrica.

Estamos empolgados com essa mudança e o potencial que ela traz para a Wabtec, para todos os nossos empregados e para nossos clientes. Esperamos entregar com mais rapidez, qualidade e eficiência, à medida que encontramos maneiras melhores de aproveitar o conhecimento de pessoas como você em todas as nossas equipes. Sei que posso contar com seu compromisso em elevar o padrão com essa nova organização mais integrada e colaborativa.

Obrigado por tudo o que você faz,

Justin Downs
Líder Global de Operações de Carga

Na primeira edição do *Same Track* para a nova organização Global Freight Operations, Justin Downs compartilha seu entusiasmo com o que podemos conquistar.



Correção de Rota

Conheça as formas pelas quais a equipe de Contagem virou o jogo após um difícil 2024.

No ano passado, o site de Contagem enfrentava dificuldades. Devido a diversos obstáculos como greves em portos, escassez de materiais e gargalos logísticos, o local acumulou atrasos e sofreu com baixa eficiência de produção. A liderança sabia que mudanças seriam necessárias em praticamente todas as frentes do negócio.

Desde então, Contagem se recuperou da crise, passando de sete trimestres consecutivos de resultados negativos para dois trimestres de desempenho positivo, com a produtividade subindo de 58% para 68%. Toda essa transformação só foi possível graças a mudanças radicais em todas as áreas da operação, por isso conversamos com os líderes de Materiais, Planejamento e Manufatura de Contagem para entender como conseguiram colocar o site de volta nos trilhos.

Grandes obstáculos

Os problemas começaram com uma escassez de materiais difícil de contornar. “Um dos principais desafios que enfrentamos em Materiais no ano passado foi lidar com o impacto de interrupções externas, como greves em portos e aeroportos, que atrasaram significativamente os embarques de entrada”, conta Caroline.

Embora o setor de Materiais em qualquer uma de nossas unidades lide frequentemente com obstáculos globais, essa crise específica coincidiu com um aumento acentuado na demanda. “Esse crescimento na demanda pressionou ainda mais nossos processos de planejamento e gestão de estoque”, diz Raquel. “E, ao mesmo tempo, recebíamos um grande número de novos empregados.”

As dificuldades enfrentadas pela área de Materiais logo afetaram a eficiência da Manufatura e sua capacidade de entregar os pedidos dentro do prazo. “A escassez de materiais gerou atrasos acumulados e impactou a eficiência da produção”, relata Charles. “A baixa visibilidade sobre a situação afetou o engajamento da equipe e dificultou a tomada de decisões.”

Identificando o problema e promovendo a mudança

Ao avaliar todas essas questões, o time de Planejamento começou a analisar os danos e encontrar uma forma de corrigir o rumo. “Sabíamos que, para mudar o cenário, não bastava ajustar alguns processos — precisávamos repensar a forma como trabalhávamos”, afirma José.



Caroline Gurjão

Gerente Sênior de Planejamento e Execução de Materiais



Raquel Araujo

Consultora Técnica de Materiais



Charles Medeiros

BL Novas Locomotivas e Modernizações



Dyego Porto

Gerente de Manufatura II



José Augusto Ferraz

Gerente Sênior de Planejamento e Controle de Produção



Marina Faria

Planejamento e Controle de Produção

“Sabíamos que para dar a volta por cima, não bastava apenas ajustar alguns processos — precisávamos repensar a forma como trabalhávamos.”

— José Augusto Ferraz

Do lado de Materiais, a liderança se conectou com outras unidades de negócio para construir uma colaboração mais eficiente e produtiva. “Focamos em melhorar a colaboração entre áreas, aumentar a precisão do nosso planejamento e estabilizar nossos processos internos para implementar mecanismos de acompanhamento mais robustos com fornecedores e logística”, diz Caroline. “A equipe reestruturada nos ajudou a responder mais rapidamente às mudanças na oferta e demanda.”

Com a manufatura e materiais tendo um fluxo de trabalho cross-funcional mais forte, as equipes puderam estabilizar a operação e concentrar seus esforços em identificar pontos problemáticos nos seus processos de Trabalho Padrão. Dyego explica: “Começamos

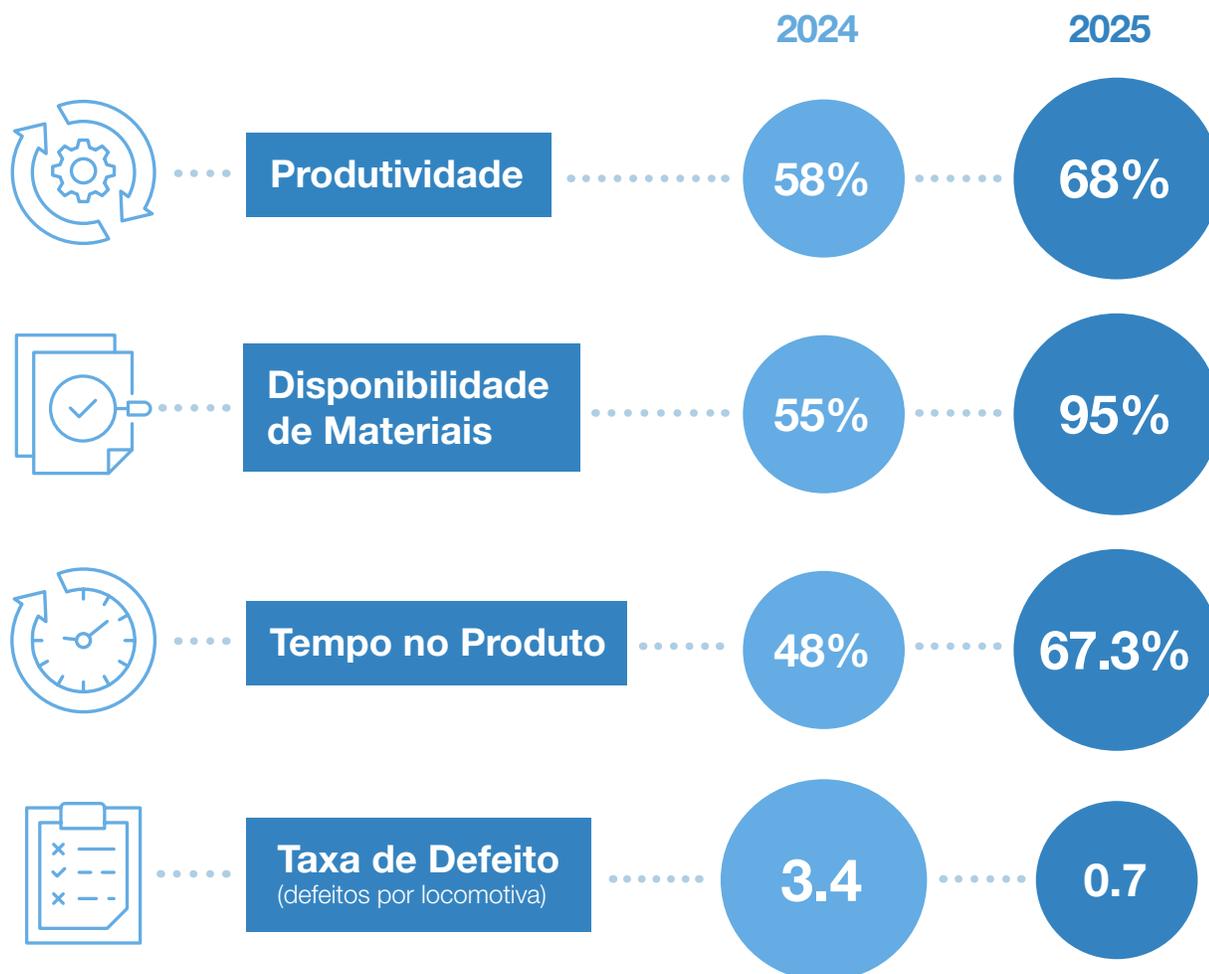
a tomar decisões e gerenciar o site com base em dados. Em vez de simplesmente observar uma situação e reagir com base na experiência, adotamos uma abordagem estruturada orientada por informações concretas.”

Encontrando sucesso

Um elemento importante para melhorar a produtividade em Contagem foi utilizar o conhecimento técnico dos empregados da linha de frente para identificar gargalos em nossos processos. Raquel comenta: “O envolvimento da linha de frente na resolução diária de problemas nos ajudou a reagir rapidamente às interrupções no fornecimento e ajustar prioridades em tempo real.”

Marina e José afirmam que o realinhamento bem-sucedido em Contagem foi um esforço em equipe por todo o site. “A reviravolta foi possível porque paramos de operar isoladamente e começamos a agir como um time único”, diz José. “A equipe de Planejamento fez parte dessa integração, promovendo conexões reais com Manufatura, Materiais, Qualidade e Logística. Essa abordagem colaborativa, guiada por dados e propósito, é a essência do que chamamos One Wabtec: um time, uma missão, um resultado.”

Os números de Contagem melhoraram em muitos dos seus KPIs principais. “Mais do que métricas, esses resultados representam a consolidação de uma nova cultura”, diz Marina. “Estamos construindo uma cultura baseada na colaboração orientada por dados. Estamos comprometidos a entregar valor consistente ao cliente e ao negócio.”



O Que Essa Mudança Significa?

Mehul Mehta fala sobre a recente reorganização das Operações de Frete e seus efeitos no negócio e nas equipes.



Mehul Mehta

Vice-Presidente de Operações do Grupo

Na esteira da reorganização das Operações de Frete, Mehul Mehta, Vice-Presidente do Grupo – Operações, passará a liderar a plataforma de Montagem de Locomotivas, onde supervisionará todos os sites globais de montagem de locomotivas.

Mehul iniciou na Wabtec há 22 anos como estagiário de verão no site de Erie. No início da carreira, participou do programa LEAD, trabalhou em materiais, foi líder de negócios e gerente da planta Erie Mining, além de liderar Operações de Serviço em Las Vegas antes de ir para a GE Aviation. Depois, Mehul retornou à Wabtec para liderar as Operações Internacionais de Locomotivas.

Antes da reorganização das Operações de Frete, Mehul trabalhava no P&L do Trânsito Norte-Americano, onde buscava criar sinergias para clientes e empresa. Agora, ele finalmente retorna às suas raízes em locomotivas, liderando a plataforma de Montagem de Locomotivas. Conversamos com Mehul para saber suas impressões sobre a reorganização e as mudanças que os empregados podem esperar nos próximos anos.



O que está acontecendo?

Uma das primeiras perguntas que os empregados costumam fazer diante de uma mudança organizacional é: O que isso significa para mim? Como isso vai afetar meu dia a dia com o time? Surpreendentemente, Mehul e o restante da liderança dizem que não haverá muita mudança nas operações diárias, exceto pela criação de mais sinergias na Plataforma de Locomotivas. “A realidade é que haverá muito pouca, ou nenhuma, mudança imediata para a maioria das nossas equipes”, afirma Mehul. “O que estamos pedindo a todos, líderes e empregados, é que mudem o foco para desbloquear todo o potencial da estrutura como um todo.”

Por isso, essas mudanças podem ser vistas menos como uma reorganização empresarial e mais como uma oportunidade para reflexão e experimentação. “Agora é nossa chance de olhar para toda a plataforma, aprender uns com os outros e ‘roubar’ sem vergonha,” diz Mehul. “Se alguém está resolvendo um problema de forma melhor, por que não aplicar esse aprendizado em todos os lugares?”

Isso pode ser verdadeiramente transformador

Um dos maiores motivos para a reorganização das Operações de Frete é acabar com os silos para aumentar nossa eficiência geral. Mehul reforça que tudo isso está centrado em melhorar a experiência do cliente. “Os clientes importam. Eles pagam nossas contas. Podemos até entregar um produto ruim, com custo exorbitante, mas isso não vai ajudar a longo prazo,” diz Mehul. “Gostaria de reforçar a ideia de cliente, cliente, cliente.”

“A realidade é que haverá muito pouca, ou nenhuma, mudança imediata para a maioria das nossas equipes.”

Mehul diz estar empolgado com as possibilidades que essa nova organização pode trazer para nossos clientes. “Estamos em um momento empolgante e decisivo na trajetória da empresa,” afirma Mehul. “Desde a criação de sinergias em todos os sites de locomotivas até a padronização, otimização da capacidade e aumento da eficiência, o potencial para causar um impacto duradouro é enorme. Este é um momento empolgante para fazer parte de algo realmente transformador.”

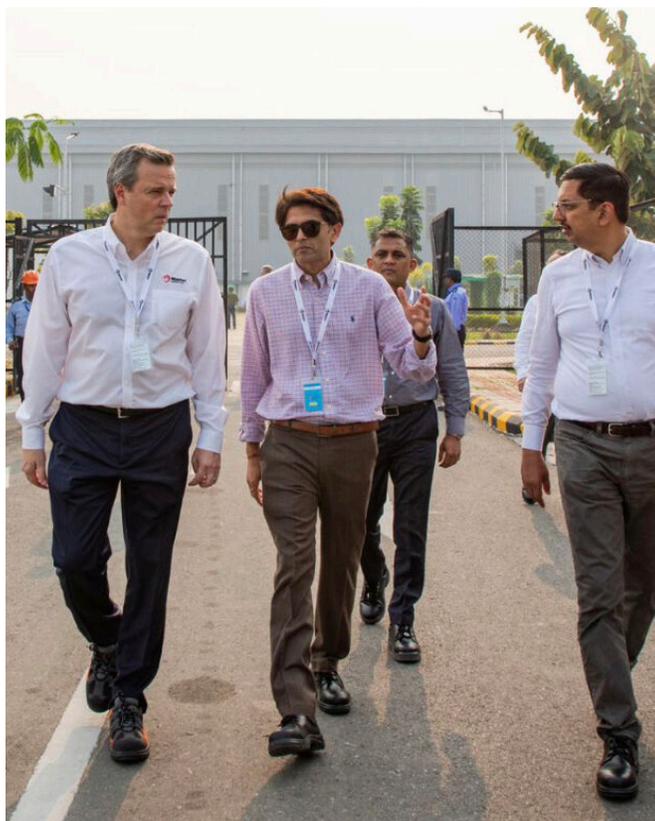
Experimentando para encontrar as respostas

Uma das coisas que Mehul mais enfatizou foi a empolgante incerteza dessas mudanças. “Muitas vezes, os empregados acham que os líderes têm todas as respostas. Nós não temos todas as respostas, mas a criação das Operações de Frete faz parte do processo de descobrir essas respostas.”

O objetivo, no fim, é que nossas operações sejam perfeitas, e Mehul acredita que encontrar esse processo fluido requer experimentação e flexibilidade. “Pode haver a ideia preconcebida de que já encontramos a solução e a executamos com essa mudança organizacional, mas não é bem assim.”

Mehul reforça que essas mudanças foram pensadas para serem maleáveis, e enquanto a liderança está animada com o que podem trazer, também estão prontos para mudar de rumo se algo não funcionar. “Estamos apenas no começo dessa jornada, e com essa mudança haverá muito aprendizado e experimentação,” diz Mehul. “O que importa agora é que tenhamos paciência, continuemos perguntando, e mantenhamos um diálogo aberto com o objetivo coletivo de beneficiar toda a Plataforma de Locomotivas, a organização de Operações de Frete e, por fim, a empresa como um todo.”

Mehul em Marhouwra com o CEO Rafael Santana



A trajetória da carreira de Mehul

- **2003** Começou como estagiário de verão em Erie
- **2004** Participou do programa LEAD
- **2006** Consultor Técnico de Materiais
- **2007** Líder de Negócios
- **2009** Gerente de Materiais
- **2012** Gerente de Planta em Erie
- **2014** Gerente de Planta em Las Vegas
- **2016** Mudou-se para GE Aviation como Executivo de Planejamento e Execução de Materiais
- **2019** Retornou à Wabtec como VP de Gestão de Operações — Frete Internacional
- **2023** VP de Operações de Trânsito Norte-Americano
- **2025** Agora Vice-Presidente do Grupo — Operações com a criação das Operações de Frete

Crescendo na Incerteza

Gerentes em Arteaga, Erie e Fort Worth refletem sobre alguns dos maiores desafios enfrentados em suas carreiras e como suas equipes se adaptaram.

P

Quando você teve que liderar durante uma mudança?

Carlos: Um dos momentos mais difíceis que enfrentei como líder foi no início da pandemia. Nosso negócio foi considerado essencial, então tivemos que continuar trabalhando sob novas condições de segurança e ambiente. Somos uma equipe muito unida — nos juntamos para investigar essas novas exigências, depois nos reuníamos no começo de cada turno para comunicar todas as mudanças e garantir que estávamos sempre alinhados.

Diana: A maior mudança que tive que liderar foi a fusão da Wabtec com a GE. A equipe enfrentou muita incerteza, medo e ansiedade naquela época, então foi difícil manter todo mundo focado no plano diário. Foi necessário muita comunicação e escuta, estar presente para responder às dúvidas, especialmente diante dos rumores que poderiam ser destrutivos. Levou alguns meses até que todos sentissem que tudo ficaria bem, mas quando isso aconteceu foi uma grande conquista.

Carlos Ovalle com a equipe de Engenharia da Arteaga



Carlos Ovalle

Gerente de Manufatura Avançada/Novos Projetos Arteaga, México



Diana Kitchen

Líder de Negócios Erie, EUA



Gerardo Gonzalez Garza

Líder de Negócios Fort Worth, EUA

Gerardo: Para mim, como para muita gente, a maior mudança foi a COVID. O negócio mudou muito, tivemos novas regras de segurança, uma cadeia de suprimentos quebrada, e muitas pessoas trabalhando remotamente — tudo estava mudando. Eu trabalhava com duas equipes, uma em Fort Worth e outra no México, na época, e as respostas foram bem diferentes devido aos desafios únicos de cada local.

Nos EUA, quando não conseguíamos os materiais necessários para construir, tivemos que mudar totalmente nosso planejamento e trabalhar para manter a mente aberta e adaptável. Com a equipe do México, eles tinham materiais, mas regras de distanciamento social muito mais rígidas, então tivemos que criar planos detalhados para realizar as construções com uma equipe pequena. Em ambos os casos, focamos muito em comunicação clara e consistente, e acho que isso é o mais importante que você pode fazer como líder quando enfrenta mudanças.

P Quais são alguns dos desafios que as equipes tendem a enfrentar diante de mudanças?

Carlos: O primeiro sempre é a resistência à mudança. É natural evitar o desconhecido e até sentir medo. Como líderes e times, podemos lidar com isso olhando para as experiências passadas em que tivemos sucesso juntos, e construir confiança a partir do que já provamos ser possível juntos.

Diana: A mudança é realmente difícil para alguns de nós, não é? É a incerteza do que a mudança vai trazer e saber que há coisas que não controlamos. Por isso, tento ajudar minhas equipes a focar no que podemos controlar — acho que isso alivia a ansiedade e ajuda a gente a seguir em frente para o que vem depois.

Gerardo: Sempre há pessoas que ficam preocupadas, e isso faz sentido. Elas têm medo de perder o emprego, de não receber o pagamento, ou de alguma outra coisa que possa acontecer. Como gerente, nossa maior responsabilidade é trazer clareza e, tanto quanto possível, tranquilidade. Seja muito honesto e sincero. As pessoas respondem bem a isso, e sabem quando você está falando a verdade para elas.

P Que conselho você daria para os empregados da linha de frente que estão passando por mudanças?

Carlos: Meu grupo, a equipe de Engenharia, recebe muitas mudanças de engenharia e precisa estar sempre aberto a alterar processos para entregar ao cliente o que ele está pedindo. Minha equipe se mantém preparada focando em uma comunicação próxima, seja dentro do time ou com os departamentos de engenharia na Índia, EUA e Brasil. Estamos sempre em comunicação diária com eles para garantir que estamos recebendo e concordando com todos os requisitos.

Diana: Além de focar no que você pode controlar, eu incentivo as pessoas a deixarem o barulho externo em segundo plano. Quando você consegue deixar de lado os rumores e os “e se”, consegue focar nas coisas que estão sob seu controle e sentir uma verdadeira realização. E foque no lado positivo, em vez de ficar preso ao negativo.

Gerardo: Escute seus líderes e, se tiver dúvidas, não tenha medo de perguntar. Seus gerentes estão aqui para você. Eles talvez não tenham todas as respostas, mas farão o melhor por você.



Confira o vídeo da Roda de Conversa dos Gerentes na versão digital da *Same Track*.

Diana Kitchen com sua equipe em Erie após vencer a Ergo Cup



Conheça os Líderes da Plataforma

Nossos novos líderes da plataforma têm carreiras extensas na Wabtec e assumiram desafios importantes para se preparar para este momento.



Mehul Mehta

Líder de Montagem
de Locomotivas

- 22 anos de experiência em operações
- Começou como estagiário de verão na Wabtec
- Atuou em Materiais, Operações de Serviço, GE Aviation, Locomotivas e Trânsito

Operações é onde a coisa acontece. O que fazemos é o que nossos clientes pensam quando pensam na Wabtec. Isso significa que somos responsáveis pelos resultados.

— Mehul



Mike Bratt

Líder em Propulsão
e Motores

- 33 anos de experiência em operações
- Maioria do tempo na Wabtec, focado em cadeia de suprimentos e qualidade
- Ex-gerente da planta de Erie

Cada planta tem sua própria cultura — esteja aberto à ideia de que o seu jeito pode não ser o único jeito.

— Mike



Justin Sokol

Líder de Motores

- 27 anos de experiência em operações
- Passou o início da carreira na GE Lighting antes da fusão com a Wabtec
- Ex-gerente da planta de Cleveland Service Shop e da planta de Grove City

Ao longo dos meus 27 anos de serviço, descobri que tratar as pessoas como nosso ativo mais valioso é o mais importante.

— Justin



Jeff Smith

Líder de Controles
e Componentes

- 28 anos de experiência em operações
- Experiência em serviço de campo, nova manufatura e remanufatura UX
- Mudou-se várias vezes pelo país para assumir novos cargos

Sempre digo que precisamos executar bem o básico para ter chance de vencer. Ou seja, se não fizermos o fundamental direito, provavelmente não estaremos em posição de fazer algo especial.

— Jeff