PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ

MARCELLO BENEDETTI

PROPOSTA DE ESTRUTURA PARA IMPLEMENTAÇÃO DE EQUIPES DE TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES

CURITIBA

2007

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

MARCELLO BENEDETTI

PROPOSTA DE ESTRUTURA PARA IMPLEMENTAÇÃO DE EQUIPES DE TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES

Dissertação apresentada ao Programa de Estudos de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Prof. Orientador: Marcelo Giroto, Doutor.

CURITIBA

2007

MARCELLO BENEDETTI

PROPOSTA DE ESTRUTURA PARA IMPLEMENTAÇÃO DE EQUIPES DE TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES

Dissertação apresentada ao Programa de Estudos de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

BANCA EXAMINADORA

.....

Prof. Marcelo Giroto Rebelato, Dr.

Orientador

.....

Prof. Alfredo Iarozinski Neto, Dr.

Membro Interno

.....

Prof. Mário Sacomano Neto, Dr.

Membro Externo

Dedico este trabalho aos meus filhos **Luccas Benedetti** e **Letíccia Benedetti**, presentes enviados por Deus que alegram a minha vida e de minha esposa.

A idéia de realizar este estudo surgiu em 2001 trabalhando na empresa Visteon Sistema Automotivos em Guarulhos - SP, em função de seu sistema de produção estar embasado no trabalho de equipes semi-autônomas, lá denominado SDWT – Self Directed Work Team. Em 2002 ao receber uma proposta para gerenciar a unidade produtiva da Peguform do Brasil em Curitiba – PR a idéia se tornou realidade pois além de iniciar o mestrado na PUC – PR (2003), para aprofundar as pesquisas, minha proposta de implementar trabalhos com equipes através do PPS – Peguform Production System, foi aceita pela diretoria. Assim pude mesclar as pesquisas bibliográficas com experiências praticas, apesar dá pratica não fazer parte deste trabalho, ajudou no direcionamento das pesquisas e apresentação da proposta da estrutura para implementação de equipes de trabalho. Em março de 2003 nasce meu primeiro filho Luccas, motivo de muita alegria.

2005 foi um ano de mudanças e apesar de ainda não ter concluído minha dissertação, troquei de empresa indo gerenciar a unidade da Ilpea do Brasil em Jundiaí –SP, assim sai de Curitiba e voltei para São Paulo, os estudos continuaram e o trabalho foi passando por transformações significativas como também as experiências com equipes

foram também sendo valiosas.

Já na fase de conclusão da dissertação, em 2006 fui convidado pela empresa Schneider do Brasil para gerenciar sua unidade produtiva em Guararema – SP e mais uma vez mudei de organização pensando na minha carreira, no crescimento profissional e desafios apresentados. Em outubro de 2006 nasce minha filha Letíccia, que veio alegrar ainda mais minha família.

E por fim em 2007 fui aprovado por unanimidade pela banca de defesa, este dia de muita emoção para mim em função da concretização de uma idéia, de um sonho onde dediquei parte do meu tempo, às vezes ate me isolando da família, mas valeu o esforço.

"O Senhor te guiará continuamente, fartará a tua alma até em lugares áridos e fortificará os teus ossos; serás como um jardim regado, e como um manancial, cujas águas jamais faltam."

Isaias 58:11

"Se Deus é por nós, quem será contra nós?"

Romanos 8:31

Agradeço primeiramente a Deus por me conceder a graça de viver, estudar e trabalhar, sem ele nada seria possível.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Marcelo Giroto pelas horas de dedicação neste trabalho.

Agradeço a minha esposa Márcia Benedetti pela compreensão, carinho e dedicação.

“Nada mais difícil de manejar, mais perigoso de conduzir, ou de mais incerto sucesso, do que liderar a introdução de uma nova ordem de coisas, pois o inovador tem contra si todos os que se beneficiavam das antigas condições e apoio apenas tíbio dos que poderão se beneficiar com a nova ordem”.

Nicolau Maquiavel (1459-1527)

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo apresentar uma proposta de estrutura para implementação de equipes de trabalho em organizações. Apresenta uma síntese dos conceitos importantes sobre o tema, discorrendo sobre o histórico, funcionamento, tipos e características, bem como estruturas para implementação do trabalho em equipes. Por meio da fundamentação teórica apresentada, é mostrado que o trabalho em equipe é importante para o relacionamento interpessoal dos integrantes, o que pode conduzir para a melhoria no ambiente organizacional. As empresas que adotam um sistema de trabalho em equipes estão buscando dentro de uma realidade de mercado que exige qualidade de vida no trabalho e participação dos funcionários na vida da organização. A pesquisa apresentada evidencia que a implementação de equipes de trabalho em uma organização deve partir fundamentalmente de uma análise profunda e ampla da realidade atual, do diagnóstico da organização, do conhecimento das pessoas que a compõem e das funções a elas atribuídas. A partir do estudo bibliográfico sobre implementação de equipes foram selecionadas estruturas para a implementação do trabalho em equipes elaboradas pelos pesquisadores Roberto Marx (1998), Fela Moscovici (2002), Katzenbach e Smith (2001) e Michael Brower (1995), sendo feita uma análise comparativa das estruturas apresentadas por eles. A análise comparativa foi organizada com os seguintes critérios: método da análise organizacional, técnicas de comunicação, propósito comum, aprendizado, coesão, liderança, motivação, criatividade, detalhamento de processos e medição de desempenho. Constatou-se que todo processo de implementação de equipes de trabalho precisa seguir uma estrutura que venha atender as necessidades de uma organização. Com base na fundamentação teórica e análise comparativa foi elaborada uma estrutura para implementação de equipes.

Palavras-chave: equipe; disciplina de equipe; grupos semi-autônomos; estrutura.

ABSTRACT

This work had the objective to present a proposal of structure for implementation work teams in organizations. It presents a synthesis of the important concepts on the subject, discoursing on the historical, functioning, types and characteristics, as well as structures for the team work implementation. By means of the presented theoretical foundation, it is shown that team work is important for the members' interpersonal relationship, what leads to the organizational environment improvement. The companies that adopt a system of team work are updated in a market reality that demands life quality in the workplace and participation of the employees in the life of the organization. The presented research evidences that the implementation of work teams in an organization must basically start from a deep and ample analysis of the current reality, the diagnosis of the organization, the knowledge of the people are part of it and the functions they carry out. From the bibliographical study on teams implementation structures for the implementation of the team work prepared by the researchers Robert Marx (1998), Fela Moscovici (2002), Katzenbach and Smith (2001) and Michael Brower (1995), have been selected and a comparative analysis of the structures presented by them have been carried out. The comparative analysis was organized according to the following criteria: method of the organizational analysis, communication techniques, common objectives, learning, cohesion, leadership, motivation, creativity, processes detailing and performance measurement. It was evidenced that all the implementation process of work teams has to follow a defined structure that meets the needs of an organization. On the basis of the theoretical foundation and comparative analysis a methodology for implementing teams was prepared.

Key Words: team; team discipline; semi-autonomous work groups; methodology.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS 15

LISTA DE QUADROS 16

1 INTRODUÇÃO 17

1.1 A PROBLEMÁTICA 18

1.2 OBJETIVOS 21

1.2.1 Objetivo geral 21

1.2.2 Objetivos específicos 21

1.3 JUSTIFICATIVA 22

1.4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO 25

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO 26

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 28

2.1 EVOLUÇÃO HISTORICA 29

2.1.1 Taylorismo e Fordismo na Abordagem Clássica 30

2.1.2 Escola das Relações Humanas – O enriquecimento de cargos 31

2.1.3 Abordagem Sociotécnica 34

2.1.4 Grupos Semi-Autônomos e Equipes Autogerenciáveis 42

2.2 EVOLUÇÃO DO TRABALHO EM EQUIPE 49

2.3 GRUPOS E EQUIPES 54

2.3.1 Importância do trabalho em equipe 58

2.3.2 Tipos de equipes 63

2.3.3 O funcionamento das equipes na estrutura de grupos semi-autônomos 65

2.3.4 Características da equipes eficazes 69

2.3.4.1 Otimização no desempenho de equipes 73

2.3.4.2 Disciplina de equipe e disciplina do líder único 79

2.4 GERENCIAMENTO DE EQUIPES 86

3 ESTRUTURAS DE IMPLEMENTAÇÃO DE EQUIPES 95

3.1 ABORGADEM DE IMPLEMENTAÇÃO SEGUNDO ROBERTO MARX 95

3.1.1 Implementação de grupos semi-autônomos 97

3.1.1.1 O papel da cúpula da organização 98

3.1.1.2 Diagnóstico da situação atual 99

3.1.1.3 Critérios sociotécnicos 99

3.1.1.4 Fases do processo de implementação 102

3.2 ABORGADEM DE IMPLEMENTAÇÃO SEGUNDO FELA MOSCOVICI 104

3.2.1 Estrutura de planejamento e implementação de equipes segundo Moscovici 106

3.2.2 Fases de um programa de desenvolvimento de equipe 109

3.2.2.1 Fase Preliminar 110

3.2.2.2 Fase Introdutória 110

3.2.2.3 Fase de desenvolvimento de habilidades 111

3.2.2.4 Fase de consolidação e acompanhamento 112

3.3 ABORGADEM DE IMPLEMENTAÇÃO SEGUNDO KATZENBACH E SMITH 113

3.3.1 Estabelecimento de quantidade e habilidades 115

3.3.1.1 Etapa 1 116

3.3.1.2 Etapa 2 116

3.3.1.3 Etapa 3 117

3.3.1.4 Habilidades Complementares 118

3.3.2 Objetivo, metas e abordagem de trabalho comuns 118

3.3.2.1 Interação e consenso 118

3.3.2.2 Compreensão e respeito mútuo 119

3.3.2.3 Incentivar o diálogo constante como forma de integração 119

3.3.2.4 Formar objetivos comuns 120

3.3.2.5 Abordagem de trabalho comum 120

3.3.2.6 Comunicação 121

3.3.3 Responsabilidade mútua e individual 122

3.3.3.1 Dificuldades na integração 122

3.3.3.2 Criar um senso de responsabilidade mútua 123

3.3.3.3 Cuidados para que não ocorra um desgaste no senso de responsabilidade mútua 123

3.3.3.4 Indicadores 125

3.3.3.5 Atenção aos sinais de perigo 125

3.4 ABORGADEM DE IMPLEMENTAÇÃO SEGUNDO MICHAEL BROWER . 126

3.4.1 *Authority* - dar autoridade aos integrantes para que tomem decisões ... 127

3.4.2 *Accountability* – Responsabilidade 129

3.4.3 *Alignment of direction* - Alinhamento de direção 133

3.4.3.1 Alinhamento horizontal de direção 136

3.4.3.2 Alinhamento vertical 137

3.4.4 *Ableness* – Competências 138

3.4.4.1 Capacidades funcionais 138

3.4.4.2 Estado de espírito 140

3.4.4.3 Receptividade e positividade 141

4 ANÁLISE COMPARATIVA DE CRITÉRIOS ENTRE AS QUATRO ESTRUTURAS 142

4.1 DEFINIÇÃO DE CRITÉRIOS PARA COMPARAÇÃO DAS ESTRUTURAS PESQUISADAS 142
4.1.1 Método da Análise Organizacional 144
4.1.2 Técnicas de Comunicação 145
4.1.3 Propósito Comum 147
4.1.4 Aprendizado 148
4.1.5 Coesão 150
4.1.6 Liderança 151
4.1.7 Motivação 152
4.1.8 Criatividade 153
4.1.9 Detalhamento de Processos 153
4.1.10 Critério de Medição de Desempenho 154
4.2 COMPARAÇÃO DAS ESTRUTURAS ATRAVÉS DOS CRITÉRIOS ESTABELECIDOS 156
5 METODOLOGIA DE PESQUISA UTILIZADA 159
5.1 TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA DE ACORDO COM A ABORDAGEM 161
5.1.1 Quanto a Natureza 161
5.1.2 Quanto a Forma de Abordagem do Problema 162
5.1.3 Quanto a Seus Objetivos 162
5.1.4 Quanto aos Procedimentos Técnicos 163
5.2 MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA 163
6 PROPOSTA DE ESTRUTURA PARA IMPLEMENTAÇÃO DE EQUIPES DE TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS 165
6.1 DIFERENCIAL DA PROPOSTA 165
6.2 FASE I: PREPARAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO 169

6.2.1 Mapeamento da Organização 170

6.2.2 Processo de Implementação 172

6.3 FASE II: PILARES 174

6.3.1 Comitê Central 174

6.3.2 Método *Sun Rays* 176

6.3.3 Plano de Integração 180

6.3.4 Treinamento Constante 183

6.3.5 Análise de Desempenho 184

6.4 FASE III: RESULTADOS 187

6.4.1 Excelência do Trabalho em Equipe 187

6.4.2 Alto Desempenho 187

6.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ESTRUTURA APRESENTADA 188

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 190

7.1 CONCLUSÕES 190

7.2 LIMITES DA PESQUISA 194

7.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS 195

REFERÊNCIAS 196

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Grupos em série 66
Figura 2: Grupos em paralelo (cada grupo faz o mesmo produto) 66
Figura 3: Grupos independentes (cada grupo faz produtos diferentes) 67
Figura 4: Roda dos Tipos de trabalho 78
Figura 5: Roda do Gerenciamento de Equipes de Margerison-McCann 91
Figura 6: Modelo pesquisa-ação 108
Figura 7: Pentagrama de processos operacionais 131
Figura 8: Diferença entre equipes alinhadas e desalinhadas 134
Figura 9: Triangulo de competências de Charles Krone 138
Figura 10: Proposta de Estrutura para Implementação de Equipes de Trabalho ... 167
Figura 11: Ciclo PDCA 168
Figura 12: Exemplo de Organograma 173
Figura 13: Modelo *Sun Rays* 176
Figura 14: Estágio de Treinamento 181
Figura 15: Estágio de Amadurecimento 182
Figura 16: Estágio de Certificação 183

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fundamentos para grupos eficientes comparados às disciplinas do líder único ou de equipe 85
Quadro 2: Dinâmica da introdução do trabalho em grupos 96
Quadro 3: Fases da implementação 103
Quadro 4: Fases do programa de desenvolvimento de equipes 108
Quadro 5: Estrutura de Katzenbach e Smith 114
Quadro 6: Quatro As 126
Quadro 7: Comparativo das estruturas 157
Quadro 8: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa 160
Quadro 9: Significado das letras do Ciclo PDCA 169

1 INTRODUÇÃO

A evolução e as mudanças do modo de produção e dos tipos de organização, sempre estiveram atrelados à dinâmica e às exigências de modificações nas formas do trabalho. Atualmente, com o desenvolvimento e o aumento da competição entre as empresas, há a necessidade de novas competências para assegurar o sucesso competitivo como estruturas mais flexíveis e novos modelos de gestão para que a agilidade e o dinamiTd (r)Tj 3.96234 0 d (r)Tj 3.96234 0 d (r)Tj 3.96234 0 d (r)Tj 3.96234 0 da

1.1 A PROBLEMÁTICA

No cenário mundial dos negócios com a crescente globalização do mercado e o conseqüente aumento da competitividade, fazem com que as organizações busquem alternativas para o aumento da produtividade e flexibilidade, com maior participação e comprometimento de sua estrutura organizacional. Segundo Galbraith & Lawler (1995), a estrutura organizacional será a base para a obtenção de vantagens competitivas num futuro previsível. Katzenbach e Smith (1994), relatam que as equipes serão fundamentais para construir o desempenho empresarial das organizações no futuro.

A estruturação através da implementação de equipes de trabalho representa uma grande mudança na maneira como a organização produz seus produtos e valoriza seus colaboradores. O trabalho em equipe tem sido uma forma de otimizar a produtividade, pois, conforme afirma Moscovici (1998), pesquisas têm mostrado que equipes superam o desempenho de indivíduos agindo sozinhos ou em pequenos grupos. As equipes absorvem e aplicam conhecimentos, experiências de vida e *insights* de seus membros para poder responder agilmente a novos desafios. O trabalho em equipe é um permanente processo de experimentação, troca e aprendizagem.

Katzenbach e Smith (2001) relatam que para desenvolver a força das equipes muitas empresas terão que autogerenciar, durante um período de importantes mudanças, sendo necessário capacitar pessoas para executar coisas que atualmente ainda não sabem fazer.

Implementar o trabalho em equipe e não suportar as necessidades para o seu desenvolvimento, passa a ser um dos fatores geradores de sérios problemas

organizacionais.

Vários autores indicam razões pelas quais o trabalho em equipe não funciona de maneira eficaz. Segundo Robbins & Finley (1997), alguns dos motivos são: metas e objetivos confusos para pessoas cujas tarefas não estão definidas claramente; a tomada de decisões não é adequada, as políticas são ruins e os procedimentos, obtusos. Além disso, verificam-se conflitos de personalidades, líderes incoerentes e cultura antiequipe. Ocorrem ainda: insuficiência de feedback e de informações; sistemas de recompensas mal concebidos; falta de confiança e de vontade de mudar e erro na utilização de ferramentas, entre outros aspectos.

Parte-se do princípio de que não se pode pensar em um trabalho organizado em equipes que dê resultados por si só, conforme apresenta Drucker (2002), os indivíduos que compõem as equipes têm que ser conscientes do seu papel no processo produtivo, têm que pensar em conjunto, auxiliar-se mutuamente, trocar experiências e conhecimentos. Isso não acontece ao acaso, por isso empresas têm experiências negativas nesse âmbito. Conforme apontam Katzenbach e Smith (2001), o problema pode estar no despreparo para o autogerenciamento no processo de mudança, na falta de visão da necessidade de capacitação das pessoas para um trabalho em equipe.

Tais aspectos evidenciam a necessidade de subsídios consistentes para a implementar e manter o trabalho em equipe. De nada adianta suporte superficial para esse tipo de trabalho. Aprofundar os fundamentos básicos para capacitar cada colaborador é importantíssimo.

Moscovici (1998), afirma que “Trabalho de equipe não é panacéia nem modismo, nem se aplica bem a todas as situações, indistintamente”. Um diagnóstico prévio deve identificar sua necessidade, pois cada organização e cada um dos seus

subsistemas apresentam dinâmicas peculiares.

A implementação de equipes de trabalho não é tarefa simples, pois se trata de uma mudança de porte considerável, e, conforme ressaltado por Cruz (2002, p. 35-36), empresas devem avaliar cuidadosamente a adoção de equipes de trabalho antes da decisão para a implementação. “Uma análise das necessidades da empresa, feita por funcionários e executivos, e das dificuldades enfrentadas no trabalho pode possibilitar aos executivos verificar se a mudança para trabalho em equipe pode ajudá-los a resolver o problema”. Tal análise é importante para que se cumpra a real necessidade da gestão em equipe, que consiste em “tornar a organização uma unidade de alto desempenho”.

Segundo Moscovici (1998, p.15), o objetivo do desenvolvimento de equipe é “incrementar a efetividade de um grupo que precisa trabalhar colaborativamente para alcançar resultados. É ajudar o grupo a aprender e a institucionalizar um processo de auto-exame e avaliação das condições que dificultam seu funcionamento efetivo, além de desenvolver habilidades para lidar eficazmente com esses problemas”.

Desde o advento da administração científica a busca por melhores resultados tem sido o objetivo perseguido pelas organizações, mas o simples fato de implementar equipes não significa que os resultados surgirão de imediato, conforme observações relatadas por Moscovici (1994) e Katzenbach e Smith (2001). Torna-se necessário conhecer o funcionamento das equipes, ter um processo estruturado para implementação de equipes. Sendo assim propõe-se apresentar uma estrutura para implementação de equipes de trabalho que levem ao melhor desempenho da organização, isto é, é possível melhorar o desempenho organizacional através do desenvolvimento de equipes e assim, chega-se à seguinte problematização:

Como funciona uma equipe?

O que é importante para que uma equipe seja produtiva ?

Quais os tipos básicos de arranjos de equipes e suas características?

Como se implementa uma equipe?

Como se mede o desempenho de uma equipe?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver uma proposta de estrutura para implementação de equipes de trabalho em organizações**.**

1.2.2 Objetivos específicos z pbf

- Propor uma estrutura para implementação de equipes, baseada nos conceitos pesquisados.

1.3 JUSTIFICATIVA

A implementação de equipes de trabalho em organizações, vem sendo considerada como uma inovação administrativa em direção a melhorar a participação dos profissionais em seu ambiente de trabalho. Este método de trabalho explora todo o potencial humano delegando, a um grupo de pessoas, responsabilidade e autoridade para gerenciar processos ou parte dele. O trabalho em equipe tem como um de seus objetivos, a proposta administrativa de substituir responsabilidades da média chefia, assim permitindo grande flexibilidade em tomada de decisões.

Considera-se, neste trabalho a organização como um sistema aberto, ou seja, tem-se o enfoque sociotécnico, a partir do qual há uma fusão dos subsistemas técnico e social. Entende-se subsistema social como o conjunto de pessoas, que fazem parte de uma organização, e as relações formais e informais que ocorrem no ambiente de trabalho e fora dele. Considera-se subsistema técnico, os recursos não humanos, tais como: tecnologia, equipamentos, ambiente físico, materiais e ferramentas. Segundo Fleury (1997), a proposta sociotécnica implica na busca de uma solução ótima numa visão de sistema integrado, na qual as demandas e as capacitações do sistema social sejam adequadamente articuladas à s demandas e aos requisitos do sistema técnico, tendo em vista a consecução das metas da produção e os objetivos da organização e das pessoas.

A perspectiva da implementação de equipes de trabalho insere-se neste contexto com o objetivo de otimizar, não só as relações interpessoais no trabalho, mas também a qualidade de vida e produtividade.

Wagner III e Hollenbeck (2003, p. 209) afirmam que a 3M, por volta de 1993, vinha presenciando uma queda de 2% nas vendas. Buscando reverter a situação, a empresa incentivou o trabalho em equipe com o intuito de "revigorar o desenvolvimento de produtos e encurtar pela metade o tempo exigido para a introdução de novos produtos". Foi implementado o trabalho em equipe envolvendo pesquisadores de produto e de marketing. As equipes começaram a procurar nas bibliotecas da 3M, "dados que pudessem ser adaptados ao desenvolvimento de necessidades do consumidor". Dessa forma foi criada uma película especial para telas de computadores portáteis que melhora o brilho e poupa energia. Com o trabalho em equipe sendo realizado com sucesso na 3M, produtos inovadores fizeram com que o índice de crescimento de vendas aumentasse para 6%.

Marx (1998), afirma que, a partir dos anos 90 inicia-se um processo de difusão do trabalho em grupo na indústria brasileira e ocidental de maneira mais ampla. As trajetórias e os modelos organizacionais seguidos e/ou gerados por estas empresas são diferentes, embora seja possível caracterizar uma tipologia para os diferentes tipos de grupo. Estas escolhas são, normalmente, decorrentes de um conjunto de estratégias e pressupostos empresariais acerca de como obter melhorias de desempenho por meio de novos compromissos com os funcionários.

Entende-se que essa difusão do trabalho em grupo seja conseqüência da evolução industrial e de mercado, do avanço tecnológico. Não há evolução nem progresso sem mudanças. Mudança é um processo que causa conflitos, pois nem sempre é bem aceita por todos os indivíduos que terão que se submeter a ela. Por

isso necessita-se de planejamento de estratégias para o gerenciamento de mudanças, entre elas, com importância fundamental está a comunicação, fator que irá abrandar dúvidas, esclarecer razões e indicar o caminho.

A implementação de equipes de trabalho exige uma mudança organizacional que não será vista da mesma forma por todos os envolvidos. É aí que reside a necessidade de uma metodologia estruturada desde o momento do planejamento e que acompanhará todo o processo de implementação.

De acordo com Junqueira e Vianna (1996, p. 83), a organização de equipes de trabalho é de importante contribuição para a excelência empresarial. No entanto, para um bom desempenho das equipes é importante “que haja liderança participativa, que decorre do fato de que o compromisso com resultados ocorre apenas pelo envolvimento e pela participação do grupo”. A mola propulsora da liderança eficaz está na crença no poder do grupo e dos indivíduos.

Nota-se que o trabalho desempenhado por equipes pode ser importante para melhorar, na empresa, diversas variáveis, tais como, produtividade, comunicação, utilização de recursos, qualidade, entre outras. Percebe-se que o trabalho em equipe tem sido implementado por várias empresas de sucesso, como Bosch, Volvo, Visteon, entre outras. Isto se deve ao crescimento que elas proporcionaram sendo mais criativas e eficientes na resolução de problemas, crescendo profissionalmente, conquistando a autonomia no trabalho.

Conforme acima demonstrado pode-se verificar a relevância desse trabalho para o público acadêmico e executivo de organizações. Na verdade, as empresas estão passando por um período de mudanças constantes, porque, de outra forma, perdem seu poder competitivo. Hoje a competitividade exige que, dentro da organização exista harmonia para o desempenho das tarefas, buscando assim uma

maior produtividade dentro do menor tempo, mantendo e/ou melhorando a qualidade do produto e o clima organizacional. Nota-se ainda, conforme as obras acima citadas, que a implementação do trabalho em equipes é uma preocupação que já vem de mais de uma década, ou seja, neste novo milênio torna-se imprescindível para as organizações fazerem um estudo sobre os benefícios que essa mudança organizacional pode trazer.

1.4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Este trabalho está limitado a uma Proposta de estrutura para implementação de equipes de trabalho em organizações. A preocupação está voltada ao contexto organizacional quanto ao processo para realização da mudança, isto é, como o trabalho em equipe deve ser implementado mantendo uma estratégia de sensibilização, na tentativa de minimizar as dificuldades na sua implementação, reforçando os aspectos positivos de participação e comprometimento com o novo programa.

Dessa forma, seu objetivo é apenas de apresentar uma proposta de estrutura para implementação de equipes de trabalho em organizações baseado nas pesquisas realizadas de outros autores, onde a sua aplicação na pratica poderá ser realizada e comprovada em trabalhos futuros.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em sete capítulos, sendo este o primeiro, contendo a introdução, dentro da qual apresentam-se os objetivos, justificativa e problema de pesquisa, entre outros.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico composto por idéias de diversos autores que pesquisaram sobre equipes, entre eles Moscovici, Weiss, Senge, Blanchard, Carew e Parisi-Carew, Parker, Katzenbach e Smith, Fleury e Vargas, Marx, entre outros. Discorre-se sobre os conceitos da evolução histórica ate chegar aos grupos e equipes, evolução do trabalho em equipe, grupos semi-autônomos e gerenciamento de equipes, a importância do trabalho em equipe, tipo de equipes, seu funcionamento, características das equipes eficazes.

O terceiro capítulo aborda as estruturas de implementação de equipes propostas por Marx, Moscovici, Katzenbach & Smith e Brower.

O quarto capítulo faz uma análise comparativa entre as estruturas descritas no terceiro capitulo.

O quinto capítulo mostra a metodologia de pesquisa utilizada para a realização deste trabalho, a qual foi basicamente bibliográfica.

O sexto capítulo descreve uma estrutura para implementação de equipes de trabalho em organizações. Trata-se de uma proposta elaborada pelo autor, a qual está constituída por três fases, desde a preparação da organização para um novo sistema, a composição dos pilares que sustentarão o trabalho, e os resultados esperados. Esta estrutura propõe também uma forma de avaliação do desempenho por meio de comparações entre a situação anterior à implementação do trabalho de equipes, durante e após a mesma.

O sétimo capítulo apresenta as considerações finais e recomendações para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, pretende-se contextualizar os assuntos relacionados com a implementação de equipes de trabalho em organizações, descrevendo uma síntese de toda a pesquisa bibliográfica. Esta contextualização visa buscar o entendimento do objeto de pesquisa, discorrendo sobre definições e conceitos sobre equipes, origens do trabalho em equipes, grupos semi-autônomos, bem como as formas para sua implementação em empresas.

Apresentam-se opiniões de diversos autores sobre o tema, tendo como principais Roberto Marx e Fela Moscovici, cujas idéias traçam um parâmetro para o objeto de estudo.

Para melhor entendimento das equipes de trabalho em organizações, buscou-iniciar-se pela evolução histórica dos tipos de organização do trabalho nas diferentes épocas. Observou-se que esta evolução parte da produção artesanal, passando pela produção em massa na concepção de Taylor e Ford, e chegando as novas formas de organização do trabalho fundamentada nos grupos enriquecidos da cultura japonesa. Segundo Guimarães (2001) os modelos de gestão se desenvolveram de acordo com as situações de uma época, em meio a circunstâncias históricas que explicam sua concepção, potencialidades e limitações. A seguir será apresentada a evolução dos tipos de organização do trabalho até a conceituação das equipes de trabalho.

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA

As estruturas de organização do trabalho foram marcadas historicamente e resultaram em modelos consagrados. Essas estruturas evoluíam de acordo com as necessidades técnicas e ou sociais. Assim pode-se observar que, apesar desses modelos terem marcado diferentes épocas, podem estar presentes na atualidade, sem que haja prejuízo para o processo. A evolução e as transformações das organizações e as formas de se produzir sempre foram devidas ao desenvolvimento e às necessidades de modificações nas formas do trabalho.

Maximiano (2000) comenta que a passagem para o século XX marcou o inicio de um grande avanço para a administração. Esse avanço foi impulsionado pela expansão da Revolução Industrial na América, que criou uma nova realidade para as organizações. A Revolução Industrial surgiu com forma mais organizada do trabalho, substituindo a produção artesanal pela produção industrial.

Segundo Fleury (1987) os modelos de organização do trabalho são classificados em dois grandes grupos: o primeiro denominado como Modelo Clássico, que é representado pela administração científica. E no segundo grupo encontram-se os Novos Modelos de Organização do Trabalho que rompem basicamente com os princípios e técnicas tayloristas, onde surgem os grupos enriquecidos e os grupos semi-autônomos, ambos assentados em premissas implícitas sobre as necessidades humanas, e o modelo japonês de organização do trabalho, como um modelo integrado à lógica organizacional e à cultura japonesa.

2.1.1 Taylorismo e Fordismo na Abordagem Clássica

Braverman (1987) afirma que o conteúdo da proposta de Taylor é a fragmentação do trabalho ao seu limite, tornando-o o mais repetitivo possível. Esta fragmentação foi denominada de administração científica do trabalho. Na visão administrativa, o modelo proposto por Taylor é reconhecido como gerência científica, ou organização racional do trabalho.

A maior contribuição de Taylor foi à proposta de cientificamente determinar a utilização de métodos e técnicas para execução adequada ao trabalho. Para isto, Taylor precisou do auxílio de especialistas em cronometragens para executar estudos dos tempos determinando a execução de cada operação resultando no tempo padrão. Taylor, normalmente, é lembrado por ser o homem que fragmentou ao máximo o trabalho, através da divisão claramente discriminatória, desqualificando os trabalhadores, separando os trabalhadores que 'pensam' dos que 'executam' (ASSIS,1998).

O fordismo é considerado uma evolução do taylorismo. No fordismo o taylorismo é aprofundado aumentando o controle sobre o trabalho e cria uma linha de montagem em grande escala, buscando o incremento da produtividade. Caracteriza-se com a introdução da linha de montagem e o sistema logístico de transportadores, através de esteiras. Desta forma, Ford conseguiu mecanizar a circulação de objetos e dos meios de trabalho no decorrer do processo produtivo, exigindo ainda mais a superespecialização do homem (CHIAVENATO,1990).

Para Marx (1998) a visão de Taylor e de Ford é fundamentada no trabalho individualizado, desaconselhando a prática de trabalho em grupo, pois esses trariam, a seu ver, os "vícios" de um padrão anterior, de cunho artesanal, denominado por

Taylor de “iniciativa–incentivo”. Outro ponto importante é o fato de pensarem que o padrão de desempenho do trabalho seria determinado pelo trabalhador mais lento dentro do grupo e a remuneração baseada pelo trabalho em grupo. Assim Taylor tentou solucionar o problema dos capitalistas, por um lado, diminuindo os custos da produção, e por outro, o problema dos empregados, aumentando os seus salários, definindo assim “o máximo de prosperidade ao patrão” e “o máximo de prosperidade ao empregado”. A abordagem de ambos caracteriza a Escola Clássica e tem o mérito da introdução do método científico e racional na administração. Enfatiza a estrutura formal como único caminho viável para eficiência.

Marx (1998) afirma que do ponto de vista das características

atomístico e simplista, como apêndice da máquina ou mero ocupante de um cargo na estrutura hierarquia, surgiu a Teoria das Relações Humanas, desenvolvida por Elton Mayo e colaboradores. A nova teoria deu ênfase ao ser humano e ao clima psicológico de trabalho, enfatizando a necessidade do trabalhador pertencer a um grupo, com o objetivo de "corrigir a forte tendência a desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam submeter-se". Considerou principalmente as expectativas dos trabalhadores, a organização e liderança informais e a rede não convencional de comunicações (CHIAVENATO, 1987). Foi a partir da Escola das Relações Humanas, que ficou caracterizado a ênfase nas pessoas, com a profunda influência das ciências comportamentais sobre a administração, buscando humanizar e democratizar as práticas administrativas da época, através da valorização da organização informal, dos grupos sociais, das comunicações, da motivação, da liderança, das abordagens participativas e, sobretudo, da preocupação com a satisfação no trabalho.

A Escola das Relações Humanas trouxe, sem dúvida, novas perspectivas para o estudo das relações grupais no ambiente organizacional, mas restringiu-se ao estudo do comportamento, tendo como uma de suas bases o condicionamento do ser humano, quando o que se quer, hoje, é um resgate da sua capacidade de ação, da sua autonomia para tomar decisões baseadas em uma consciência ética e no trabalho em equipe.

Todavia, os pressupostos considerados pela escola das relações humanas são incompletos, na medida em que não altera, de forma substancial, o modo como o trabalho é planejado na organização taylorista - fordista. Noulin (1992), salienta que as mudanças periféricas referem-se ao aumento das vantagens materiais:

melhorias das condições físicas do trabalho, aumento do número de pausas, direito de falar durante a realização das tarefas, redução dos horários e a função da hierarquia como estimuladora. Desta forma, as mudanças foram encaradas mais como uma compensação ou complemento do que, de fato, um questionamento ao taylorismo - fordismo.

A partir da escola das relações humanas o enfoque passou a ser referente à maneira de ver o funcionário e da obtenção dos resultados, a preocupação passou a ser o homem e não mais somente a máquina, verificando que o aumento da produção estava diretamente relacionado com a satisfação do funcionário, que passou a ser tratado como um ser integrante da organização. A partir dessa abordagem começou a haver mudanças na forma de tratar os funcionários, surgiram vários estudos sobre como conhecer e medir o potencial das pessoas.

Baseado neste real cenário, surge à necessidade de se buscar formas mais prazerosas e menos fatigantes de se organizar o trabalho, privilegiando ações que possibilitassem o resgate do valor e significado do trabalho. Emerge, então, a proposta de enriquecimento de cargos.

O enriquecimento de cargos, na visão de Fleury e Vargas (1983), ocorre quando há uma ampliação horizontal e vertical dos mesmos. Tal procedimento possibilita ultrapassar a extrema parcialização das tarefas; quebrar a monotonia gerada pelo desenvolvimento de uma única atividade por um longo tempo; empreender um significado à mesma. Além disso, afere uma valorização do trabalho executado pelo trabalhador.

O enriquecimento de cargos é uma forma de organizar o trabalho, que surgiu a partir das pesquisas realizadas por Maslow, Argyris e Herzberg. Estes autores consideraram a motivação do trabalhador, ao analisar a relação entre a

personalidade dos mesmos e o conteúdo do trabalho.

O enriquecimento de cargos para Chiavenato (1987) consiste "em uma constante substituição de tarefas mais simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas, a fim de acompanhar o crescimento individual de cada empregado, oferecendo-lhe condições de desafio e de satisfação profissional no cargo".

Dando continuidade à evolução das formas de organização do trabalho, a concepção técnica da Administração Científica e da ênfase social do enriquecimento de cargos passa por uma profunda revisão, dando origem à abordagem sociotécnica e a concepção de grupos semi-autônomos.

2.1.3 Abordagem Sociotécnica

Segundo Marx (1998), a sociotécnica representa uma corrente de pensamento que procura oferecer uma alternativa ao modelo clássico e à escola de Relações Humanas. Surge com base em estudos realizados por pesquisadores reunidos no *Tavistock Institute* de Londres que puderam ser testados e reavaliados em certos casos de aplicação prática, duas experiências pioneiras balizaram todo o desenvolvimento da abordagem sociotécnica, as minas de carvão de Durham na Inglaterra, em 1949.

No caso das minas de carvão da Inglaterra, por volta de 1948, os operários constituíam a princípio, um grupo homogêneo, onde os seus membros eram auto-selecionados, e multi-qualificados, realizando cada um, todo o ciclo de extração do carvão como um empreendimento conjunto. O grupo trabalhava sem supervisão e era remunerado como grupo e desenvolvia grande adaptabilidade às condições

locais de trabalho. Todo o trabalho era manual contando apenas com ferramentas, o que tornava este trabalho extremamente desgastante.

Em busca de maior eficiência e produtividade as operações da mina foram mecanizadas, sendo que os mineiros foram organizados em grupos de quarenta homens por veio carbonífero, dividido em sete sub-grupos especializados. Cada grupo exigia um diferente nível de habilidade, sendo remunerados de forma diferenciada. Os grupos desenvolviam seus trabalhos de forma isolada e necessitavam de supervisão contínua. As diferenças de status entre componentes de diferentes subgrupos eram acentuadas (TRIST & BAMFORTH, 1951).

As experiências nas minas de carvão, delinearam o perfil dos primeiros grupos semi-autônomos, que podem ser assim definidos:

> Equipe de trabalhadores que executa, cooperativamente, as tarefas que são designadas ao grupo, sem que haja uma predefinição de funções para os membros. As justificativas para este esquema contemplam tanto o aspecto social como o aspecto técnico do trabalho (FLEURY & VARGAS, 1983).

Como sistemas sociotécnicos abertos, a autonomia de um grupo semi-autônomo tende a crescer à medida que ele adquirir cada vez mais a habilidade da resolução de problemas e absorve funções de manutenção e controle. São ainda, sistemas capazes de adquirir conhecimento e evoluir – são *learning systems* (TRIST, 1981).

Os grupos semi-autônomos permitem uma melhor acomodação das diferenças de habilidade, motivação e comportamento que há entre os indivíduos (TRIST, 1981). No desenvolvimento de tarefas em grupo há uma maior possibilidade de ser encontrado um trabalho significativo que desenvolva responsabilidade ao mesmo tempo em que permite uma maior satisfação das necessidades humanas (BUCHANAN, 1979).

Os grupos semi-autônomos, por apresentar uma redundância de funções, competências e habilidades, permitem uma adaptação mais rápida às mudanças, sendo facilitadores dos processos de integração sistêmica destacados pelo enfoque sociotécnico. Entretanto, ao mesmo tempo em que o convívio por um longo período entre indivíduos de um mesmo grupo, cristaliza relações sociais, ele também sacrifica a desempenho do grupo, tornando-o mesmo refratário às novas mudanças, temendo a perda da identidade e a fragmentação do grupo.

A tecnologia por si só não viabiliza ou solicita a implantação de grupos semi-autônomos. A sua adoção, está diretamente vinculada à cultura organizacional e ao apoio dado pelos níveis diretivos e gerenciais da organização (TRIST, 1981).

Buchanan (1979) aponta algumas pré-condições que devem estar presentes nos sistemas social e técnico para que os grupos semi-autônomos possam ser organizados:

1. O trabalho é intrinsecamente autônomo, isto é, limita um todo completo e independente;
2. As fronteiras físicas das tarefas são claramente definíveis;
3. Os membros do grupo são capazes de exercer controle e responsabilidade;
4. O controle é ligado a variáveis que são observáveis e mensuráveis;
5. Expectativas do desempenho muito bem definidas;
6. Cuidadosa seleção dos membros do grupo, buscando os que buscam maior autonomia e responsabilidade.

Pearce & Ravlin (1987), em estudo que analisou cerca de trinta grupos semi-autônomos, relacionaram as 7 principais propriedades que caracterizam estes

grupos:

1. *Status* dos membros

Existir uma diferenciação de status entre os membros de um grupo pode ser uma vantagem ou trazer problemas. No caso de grupos envolvidos com tarefas rotineiras, a presença de um membro de alto *status*, estimula a produtividade do grupo. Já em grupos criativos, voltados à resolução de problemas, não deve existir tal diferenciação entre seus membros, tendo como conseqüência a inibição da criatividade do grupo, enfraquecendo seus resultados.

2. Composição

Quanto mais heterogêneo for um grupo, relativamente às suas habilidades e atitudes, maiores são as chances de que o grupo apresente inovação frente à resolução de problemas. O tamanho do grupo também é fator decisivo ao seu sucesso e efetividade. Ele deve ter entre cinco e doze membros, com número ideal de oito. Um grupo inferior a cinco pessoas tende a dar um caráter extremamente pessoal ao grupo, dificultando substituições. Um grupo com mais de doze elementos, tende a formar subgrupos. Como regra, o grupo deve ser suficientemente pequeno para que seus componentes conheçam e identifiquem todos os demais.

3. Coesão

A coesão de um grupo está diretamente vinculada à especificidade das metas traçadas e pelo retorno sobre o desempenho.

4. Desempenho

O desempenho do grupo é ditado pela aplicação dos demais fatores listados. A harmonização de todos estes fatores, levando-se em consideração a cultura da organização e o grau de abertura e democratização das relações de trabalho, será proporcional ao nível de desempenho que se pode esperar de um grupo semi-autônomo.

5. Coordenação

Grupos que desempenham tarefas rotineiras são mais eficientes quanto mais descentralizadamente eles atuam. Grupos que recebem instruções consensuais desempenham sistematicamente melhor, embora utilizem 50% mais tempo para a tomada de decisão. O grau de especificação das tarefas é decisivo para o conveniente funcionamento do grupo e, existe um nível ótimo de incerteza ou *stress*, - relativo à execução das tarefas, à tomada de decisão e às variações provenientes do ambiente – ao qual um grupo semi-autônomo pode ser submetido. For a deste valor, o envolvimento com o trabal0 Td (ã)Tj 6.72397 0 T

alto desempenho. Da mesma forma, a comunicação do grupo com o exterior deve acontecer sem maiores barreiras burocráticas. O grupo deve receber toda a informação necessária à execução de suas tarefas, assim como aquelas para prevenir e corrigir desvios futuros.

7. Remuneração

A melhor forma de remunerar um grupo, é combinar recompensas individuais e em grupo. Esta forma, leva a um comprometimento maior tanto para com a execução das tarefas individuais, quanto relativamente às metas do grupo.

Embora todos os aspectos analisados sejam importantes, a questão da autonomia merece destaque. Como regra, segundo Emery & Trist (1960) a autonomia de um grupo deve ser maximizada em todas as situações, sendo seu nível ótimo dependente dos requerimentos do sistema técnico e do ambiente organizacional em que se insere o grupo.

Trist (1981) conclui que a adoção de grupos semi-autônomos: “não se vincula a esta ou àquela tecnologia. É, antes de mais nada, dependente da cultura organizacional e do apoio dado pelos níveis gerenciais das empresas”.

Segundo Marx (1998), os princípios sociotécnicos de projeto do trabalho buscam introduzir flexibilidade na alocação aos postos, um ambiente favorável ao crescimento profissional, maior capacidade de reação das empresas a ambientes externos cada vez menos previsíveis e instáveis, redução potencial de custos de produção à medida que favorece o melhor aproveitamento do trabalho humano.

Segundo Cherns (1987) há princípios sociotécnicos que devem ser analisados no projeto organizacional do planejamento de trabalho, que são:

1. Princípio da Coerência

O planejamento de uma situação de trabalho deve ser coerente com as características desejadas para a organização do trabalho. Por exemplo, se pretende que o trabalho seja desempenhado em moldes participativos, o planejamento deve ser feito de maneira participativa.

2. Princípio da Mínima Especificação Crítica

O taylorismo propunha que se prescrevessem todas as características de um posto de trabalho. Este princípio estabelece que para uma situação de trabalho: a) não seja especificado nada além do essencial; mas que por outro lado, b) o essencial seja claramente estabelecido. Por exemplo, as metas de produção devem sempre ser estabelecidas; a maneira como o trabalho vai ser realizado, não precisa ser totalmente prescrita.

3. Princípio do Critério Sociotécnico

Coloca que as “variâncias” (imprevistos e aleatoriedades) que ocorrerem numa situação de trabalho devem ser controladas o mais próximo possível de seus pontos de origem.

4. Princípio da Multifuncionalidade

Admite que trabalhadores com grande repertório de respostas atuam melhor que aqueles altamente especializados.

5. Princípio da Colocação de Fronteiras

Propõe que as fronteiras entre as unidades operacionais não estabeleçam

barreiras para a comunicação necessária para o bom andamento do trabalho. Isto se aplica desde aspectos de layout e turnos de trabalho até questões de departamentalização.

6. Princípio do Fluxo de Informações

Estabelece que os sistemas de informação devem ser planejados para prover as informações nos pontos em que estas são necessárias para gerar ação.

7. Princípio da Consistência

Deve haver consistência entre os estímulos e sanções associados ao sistema administrativo e os comportamentos esperados das pessoas.

8. Princípio do Planejamento e Valores Humanos

Considera que a questão dos valores humanos é determinante básica no planejamento de situações de trabalho. Traz a tona o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho.

9. Princípio do Incompleto

Admite que o planejamento e o replanejamento de processos de trabalho são atividades permanentes.

A mudança organizacional de princípios tradicionais para princípios sociotécnicos, não representa o final da adaptação. A nova organização deve estar sempre aberta e atenta à necessidade de novas mudanças, adaptações e aprimoramentos. Equipes de operação com o domínio de técnicas de análise,

critérios apropriados e princípios de projeto encarregam-se agora desta função (CHERNS, 1987).

Cherns (1987) acrescenta ainda que "…os valores e características das funções e organizações que levam a uma alta qualidade de vida no trabalho devem estar subjacentes a todos os princípios".

Esta abordagem confere mais autonomia e flexibilidade aos trabalhadores, pois estes passam a trabalhar em grupos semi-autônomos, os quais assumem mais responsabilidade na produção. Porém, os aspectos estratégicos relativos à definição de políticas de produção, vendas e finanças permanecem como contribuições dos gerentes e diretores. A maneira como estes grupos executam a tarefa não interessa, o importante passa a ser o resultado da execução, a gerência especifica o que fazer, e não mais como fazer (CHERNS,1987).

A abordagem sociotécnica originou o conceito de grupos semi-autônomos, colaborando também com a autonomia e influenciando a criatividade das organizações em desenvolver seu próprio modelo.

2.1.4 Grupos Semi-Autônomos e Equipes Autogerenciáveis

Os conceitos e idéias sobre equipes de trabalho possuem vários motivos para a disseminação no atual contexto organizacional, onde o foco deixa de ser o indivíduo e passa ser a equipe. Desta forma os grupos semi-autônomos apareceram a partir das questões levantadas pela corrente sociotécnica.

Os grupos semi-autônomos quando implementados em uma organização, de forma consciente e planejada, poderão trazer benefícios, tanto no sentido de

produtividade como de qualidade de vida no trabalho.

Fleury e Vargas (1983, p. 34) definem grupos semi-autônomos como:

> equipe de trabalhadores que executa, cooperativamente, as tarefas que são designadas ao grupo, sem que haja uma predefinição de funções para os membros. As justificativas para este esquema contemplam tanto o aspecto social como o aspecto técnico do trabalho.

Segundo Chiavenato (1998), uma das mais fortes tendências atuais da administração tem sido o esforço de muitas organizações em implementar os conceitos de equipe. A cadeia vertical de comando sempre foi um poderoso meio de controle, mas tem a inconveniência de transferir todas as decisões para o alto, o que provoca demora e conseqüente concentração das responsabilidades no topo da hierarquia.

Marx (1998), afirma que a partir dos anos 90, inicia-se um processo de difusão do trabalho em grupo na indústria brasileira e ocidental de maneira mais ampla. As trajetórias e os modelos organizacionais seguidos e/ou gerados por estas empresas são diferentes, embora seja possível caracterizar uma tipologia para os diferentes tipos de grupo. Estas escolhas são normalmente decorrentes de um conjunto de estratégias e pressupostos empresariais acerca de como obter melhorias de desempenho por meio de novos compromissos com seus funcionários.

A denominação *"Semi-Autonomous Work Group"* (Grupos de trabalho semi-autônomos), são equipes de trabalho que no ambiente organizacional, a autonomia será sempre limitada, pelo próprio grupo estar inserido em estrutura organizacional hierarquizada. Já o termo "Equipes Autogerenciáveis" vem da tradução do termo em *inglês "Self-Managing Work Groups" - SMWG, " Self Directed Work Teams" - SDWT.* Estas denominações enfatizam a característica de tais grupos de trabalho de atuarem com uma grande série de fatores que afetam a organização do trabalho dentro do grupo, assim como assuntos internos abrangendo desde a seleção dos

membros até a escolha do líder. Portanto, conceitualmente, “Equipes Autogerenciáveis” e “Grupos Semi-Autônomos” tratam do mesmo assunto com o diferencial do líder único.

Os grupos semi-autônomos têm a função de possibilitar aos trabalhadores que a distribuição da tarefa e as formas de produção sejam determinadas pelos próprios integrantes do grupo. Desta forma, buscando a autonomia que a organização científica do trabalho não permitia.

Segundo IIDA (1995), este método de organizar a produção, recupera o caráter social do trabalho pelo sentimento de colaboração e amizade criado entre os integrantes do grupo.

Atuando desta forma, o trabalhador poderá se sentir muito mais responsável pelo que realiza e valorizado pelo reconhecimento de seu "saber fazer". Desenvolverá outras habilidades através da realização de diferentes tarefas e a organização passará a se apresentar mais flexível, facilitando uma maior adaptação do trabalhador ao seu trabalho.

Partindo de diversas experiências relacionadas à organização do trabalho, começou a ser difundida a idéia de Grupos Semi-Autônomos. A primeira experiência aconteceu nas minas de carvão em Durham, na Inglaterra, por volta de 1948, e as mais recentes e famosas estão se desenvolvendo nos países escandinávios, e mais especificamente as experiências da Volvo e da Saab (FLEURY e VARGAS, 1983, p. 34).

De acordo com Fleury e Vargas (1983, p. 34), a “Administração Científica” tem princípios técnicos, enquanto que o “Enriquecimento de Cargos” dá ênfase ao sistema social, desconsiderando a parte técnica da produção. A idéia de grupos semi-autônomos partiu da “concepção sociotécnica para a análise das

organizações", que prega que ambos os enfoques apresentados são importantes, porém, não são exclusivos. Além disso, defende que "o sistema produtivo só atingirá o seu máximo de produtividade quando se otimizar o funcionamento conjunto do sistema técnico e do sistema social".

Marx (1998, p. 36-37) enumera quatro aspectos importantes para uma busca de flexibilidade e aumento de competência por parte das organizações:

1. "o gerenciamento de grupos semi-autônomos depende de uma administração 'exigente'", a qual deve cobrar e dar condições para que haja autonomia. Ser exigente implica em desenvolver diálogos freqüentes acerca dos acertos e dos erros, baseando-se em situações reais, advindas da rotina do trabalho;
2. "a organização do trabalho deve ser fundamentada sobre a compreensão de situações reais", os eventos devem servir como oportunidades de aprendizagem individual e coletiva. Dessa forma, deve-se encarar o erro e o imprevisto como fundamentais para estudo e conhecimento. "O aprendizado deve dar-se por analogia e ter como suporte a comunicação entre os trabalhadores". Todos devem preocupar-se com o estudo e reflexão sobre acontecimentos importantes da produção, como por exemplo, panes, problemas de coordenação, necessidade de melhorias.
3. "todas as decisões tomadas pelos níveis mais altos da hierarquia (inclusive sobre estratégia da empresa) devem ser explicadas e explicitadas para que os itens anteriores possam materializar-se". Além de anunciar uma estratégia empresarial, a gerência deve, principalmente, esclarecer a influência sobre os integrantes da organização, na sua rotina de trabalho.

4. “o treinamento formal deve estar atrelado ao saber prático, desenvolvido no dia-a-dia da produção”. O conhecimento formal serve como apoio às situações de trabalho, não se trata de um conjunto de regras práticas de operação e gestão.

Douglas (2002, p. 628) comenta que pesquisas sobre os benefícios associados com grupos semi-autônomos têm fornecido diversos resultados. Algumas pesquisas apontam benefícios associados com o nível de autonomia, enquanto outras levantaram importantes questões no que diz respeito a sua utilidade em certas situações. Descobertas inconsistentes sugerem que possam existir problemas na aplicação ou desenvolvimento de grupos semi-autônomos.

Segundo Douglas (2002, p. 628), o comportamento de administradores exerce influência por meio de ações de outros. Ele ressalta que vários autores têm reconhecido a importância do comportamento dos administradores na transição para grupos semi-autônomos; todavia, nenhum identificou um comportamento administrativo específico que afetaria a transição. A tese de Douglas (2002) é que organizações e administradores podem ter muito mais sucesso na implementação de grupos semi-autônomos se prestarem mais atenção em comportamentos administrativos específicos e modificá-los de acordo.

Observou-se, portanto, que a idéia de grupos semi-autônomos vem de aproximadamente meio século atrás. A concepção sociotécnica foi muito importante, porque pregava o funcionamento em conjunto do sistema técnico e do sistema social. Dessa forma, atualmente vê-se que as organizações que implantam os grupos semi-autônomos com responsabilidade e levando em consideração os aspectos acima apresentados, têm obtido resultados satisfatórios.

Bresciani (1991), salienta que não existe uma sistemática para a implementação de um GSA, uma vez que sua formação dependerá do tipo de trabalho e das pessoas que compõem o sistema sociotécnico. As formas básicas prevêem grupos funcionando em série, paralelo ou independentes, cooperação progressiva, individual completa ou cooperativa. A sua implementação tem os principais obstáculos provenientes das limitações tecnológicas preexistentes e da resistência geral à mudanças.

A aplicação do princípio do enriquecimento do trabalho e o aprimoramento da comunicação dentro de um grupo de trabalho têm como resultado a estruturação de uma equipe autogerida. A interação dos integrantes do grupo e a interação com outros grupos, para resolver problemas e tomar decisões, são os materiais de construção de equipes autogeridas e inteligentes (MAXIMIANO, 2000).

A denominação de grupos semi-autônomos decorre da impossibilidade de um grupo ser totalmente autônomo quando pertencente a uma organização, o que o torna cercado por restrições de ordem estratégica e logística.

Segundo Chiavenato (1998), desde a década de 1990, as organizações estão tentando encontrar meios de fazer o *empowerment*: delegar autoridade e transferir a responsabilidade para os níveis mais baixos através da criação de equipes participativas capazes de obter o comprometimento dos trabalhadores. Esta abordagem torna as organizações mais flexíveis e ágeis no ambiente global e competitivo

Maximiano (2000), relata que além de autogestão por meio de interação e tomada de decisões, a equipe autogerida tem ainda outras características. Uma das principais é a “desespecialização” dos integrantes, que executam varias tarefas em vez de uma. Muitas posições são intercambiáveis, de maneira que a ampliação das

tarefas ocorre mediante o aumento do poder de decisão, o compromisso com novas responsabilidades e o rodízio dos integrantes da equipe. As pessoas passam a desempenhar uma variedade de papéis e tornam-se “multifuncionais”. As equipes autogeridas são feitas de papéis em vez de cargos.

Planejar as mudanças que uma organização tradicional deve sofrer para receber as equipes autogerenciáveis ou grupos enriquecidos, pode levar algum tempo, dependendo dos facilitadores e resistências às mudanças, assim como a massa crítica existente e potencial que apóia o projeto.

Zarifian (1995), afirma que a autonomia pode ser introduzida de forma de descentralizar o controle da gestão e facilitar sua absorção e seu aprendizado pelos trabalhadores, até o limite possível.

As características que são fundamentais para as organizações que se utilizam da autonomia e da competência dos trabalhadores diretos, são apresentadas desta forma:

1. capacitação com ferramentas de gestão e administração por objetivos. Desta maneira, a responsabilidade dos trabalhadores estará sobre os objetivos de desempenho, permitindo discutir, definir, progredir e decidir muito melhor sobre os problemas enfrentados;
2. definição detalhada de papéis profissionais, principalmente relacionados com a questão do controle da gestão. Assim, a autonomia pode ser tratada de forma mais completa, integrando aspectos técnicos, administrativos, organizacionais e de gestão do trabalho;
3. diminuição da hierarquia, objetivando a conseqüência do crescimento da autonomia e da iniciativa dos trabalhadores. Desta forma, possibilitando

simplificação da organização e das relações do poder, modificando a posição da supervisão e dos gerentes, que passam a ser apoio técnico;

4. implementação dos princípios de gestão por processos, remuneração por competências, novos procedimentos e práticas comunicacionais.

Maximiano (1995), afirma que a autonomia é a capacidade ou possibilidade de exercitar a iniciativa, sendo a capacidade de decidir e determinar a maneira como uma tarefa deve ser executada. A autonomia pode ser inerente à posição ou, dentro de uma estrutura hierárquica, outorgada por uma autoridade superior. Moscovici (1994), enfatiza que a progressão para maior autonomia geralmente exige alguns anos de esforço persistentes, reforço motivacional e confiança na continuidade.

2.2 EVOLUÇÃO DO TRABALHO EM EQUIPE

A cultura do trabalho em equipe é atual, pois no início do século XX julgava-se que o trabalhador só conseguiria produzir de forma satisfatória trabalhando individualmente.

Marx (1998, p. 21) comenta que houve, nos anos de 1990, um redescobrimento do trabalho em grupos. O antigo modelo de posto de trabalho, no qual o trabalhador desempenhava uma função fixa começou a ser substituído por uma organização de trabalho mais flexível. Diversos aspectos conduziram a tais iniciativas de mudanças, entre os mais importantes estão: “redução de níveis hierárquicos, arranjos celulares de produção, programas de melhoria contínua, melhoria dos processos comunicacionais, autonomia, polivalência”.

Neste esquema, as exigências de flexibilidade são inúmeras e variam entre os setores produtivos e os sistemas de produção, mesmo assim, um número considerável de empresas passou a adotar mudanças importantes na organização do trabalho industrial (MARX, 1998, p. 22).

De acordo com Castilho (1998, p. 1), trabalhar em equipe, além de exigir mais habilidades, pode ser mais produtivo, pelo fato de que “as pessoas se complementam em seus conhecimentos, habilidades e experiências”. A equipe faz emergir o lado humano de cada indivíduo, com seus pontos positivos e negativos.

Marx (1998, p. 22) aponta que a expressão “Grupos Autogeridos (ou grupos semi-autônomos)”, tem sido utilizadas com freqüência a partir dos anos de 1990. Esta expressão sugere “um tipo de organização do trabalho que, por meio da autonomia crescente dos trabalhadores diretos (e também dos de escritório), pode responder com eficiência e eficácia aos requisitos de flexibilidade e demais exigências do mercado”. Isso indica que a autonomia começa a ser almejada dentro de um projeto empresarial que busca mais competitividade e desempenho.

Segundo Marx (1998, p. 22), os grupos semi-autônomos surgem como uma alternativa ao modelo clássico de organização apresentado por Frederick Taylor e Henry Ford no início do século XX.

Segundo Douglas (2002, p. 628), as equipes de trabalho auto-dirigidas ou grupos semi-autônomos surgiram na década de 70 por duas razões. A primeira, em muitos casos as organizações foram forçadas a reduzir o número de pessoas, racionalizando os processos de produção e serviço e tornando os funcionários responsáveis por uma grande variedade de atividades e pela tomada de decisões em atividades muito próximas ao consumidor. A segunda, as organizações passaram a dar mais importância à qualidade dos produtos e serviços, muitas vezes

atribuindo aos funcionários mais autonomia e responsabilidade. Como resultado, a implantação de grupos semi-autônomos tem se tornado comum. Nos Estados Unidos, 72% das empresas líderes trabalham com grupos semi-autônomos, em 1987 eram só 28%. Hoje, para muitas organizações as equipes são uma reação necessária à crescente demanda competitiva.

Marx (1998, p. 22-23) diz que Taylor e Ford eram contrários ao trabalho em grupo, pois acreditavam que:

> a produtividade do trabalho em grupo acabaria por ser invariavelmente ditada pelo trabalhador mais lento dentro do grupo, uma vez que não havia métodos de trabalho únicos e padronizados e a remuneração era baseada em resultados dos grupos e não dos indivíduos isoladamente.

Esse raciocínio estava fundamentado no princípio de que o trabalhador que estava interessado em aumentar sua remuneração necessitaria de clareza e individualização.

Segundo Marx (1998, p. 24), nesta abordagem clássica que se baseava em postos de trabalho com um trabalhador fixo em cada posto, a produtividade global era considerada como sendo a soma das produtividades individuais. Além disso, dá mais ênfase à força física do trabalhador, em detrimento das habilidades de raciocínio.

Stoner e Freeman (1999, p. 27) enfatizam que “a teoria clássica das organizações surgiu da necessidade de encontrar as linhas mestras para administrar organizações complexas como as fábricas”.

De acordo com Marx (1998, p. 25), nos anos de 1930, nos Estados Unidos, surgiu uma corrente de pensamento gerencial que tentava “propor modelos para o equacionamento (ou minimização) dos conflitos ocorridos ao longo do processo de introdução e difusão dos princípios fordistas-tayloristas”, no período de 1920 a 1950.

Tal movimento, conhecido como “Escola de Relações Humanas no Trabalho”, centrava-se na premissa de que no fordismo-taylorismo era dada pouca importância ao fator humano no trabalho. Essa corrente acreditava que a tomada de iniciativas que conduzem à motivação e equacionam o problema da produtividade nas empresas, seria função da gerência.

De acordo com Stoner e Freeman (1999, p. 31), apesar das experiências da “Escola de Relações Humanas” terem influenciado profundamente a forma como os administradores viam seu trabalho, seus estudos tinham muitas falhas de projeto, análise e interpretação, pois não foi capaz de descrever completamente os indivíduos no local de trabalho.

Marx (1998, p. 25-26) comenta que tal corrente ficou limitada à sugestão de mudanças que essencialmente “significaram somente alterações incrementais na lógica de organização da produção fordista-taylorista, nas responsabilidades assumidas pelos diversos agentes, no tratamento das informações e na autonomia para tomada de decisão”.

Segundo Marx (1998, p. 26-27), nas décadas de 1960 e 1970 surgiu uma outra corrente de idéias denominada “escola sociotécnica”, que pregava a automação dos processos produtivos e dava início ao conceito de trabalho em grupo, mais especificamente aos grupos semi-autônomos, nos quais:

> um grupo assume a responsabilidade completa pela produção de um produto ou linha de produtos. Este grupo não deve assumir tarefas fixas predeterminadas para cada componente e a supervisão não deve interferir na maneira pela qual o grupo se auto-atribui as tarefas. Cabe à supervisão a função de servir como elo de ligação entre cada grupo e o seu meio externo (HERBST apud MARX, 1998, p. 27).

Marx (1998, p. 27) esclarece que o termo semi-autônomo enfatiza que “nem todas as decisões passam a ser tomadas pelo grupo”. Gerentes e diretores são

responsáveis pelos aspectos estratégicos de definição de políticas de produção, vendas e finanças.

Segundo Marx (1998, p. 30), no período pós-Segunda Guerra Mundial, surgiu no Japão o enfoque ohnoísta, que se fundamentava na necessidade de redução de custos. Taiichi Ohno, o formulador de tais idéias propunha a ênfase à lógica de produção de massa, no sentido de aumentar as variações dos bens produzidos em uma mesma instalação e reduzindo o tamanho de cada lote produzido anteriormente.

Marx (1998, p. 30) descreve o seguinte:

> Para Ohno, os esforços devem ser orientados, portanto, **para produzir com o menor número de trabalhadores**, objetivo que **pode ser obtido com a utilização conjunta do trabalho cooperativo e em grupos, além do uso intensivo dos estudos de tempos e métodos para a racionalização do trabalho**. [grifos no original]

De acordo com Marx (1998, p. 33), nos anos de 1980, empresas automobilísticas japonesas, mais especificamente a Toyota, alcançaram resultados operacionais e empresariais, o que induziu empresas ocidentais a levarem em consideração o trabalho em grupos, que consistia no mais importante aspecto do modelo japonês de gestão.

Marx (1998, p. 35) afirma que os grupos semi-autônomos, na década de 1990, foram dotados de ferramentas de gestão e administração por objetivos no sentido de nortear a busca de missões, assegurando a “fluidez de papéis” entre os membros. Assim, a responsabilidade de trabalhadores e dos grupos ocorre sobre os objetivos de desempenho e de redefinições que se dão ao longo do tempo. Trabalhadores discutem e definem objetivos compartilháveis entre si, discutindo prioridades estratégicas relacionadas às atividades. Dessa forma, as pessoas progridem e decidem melhor sobre os problemas enfrentados.

Katzenbach e Smith (2001, p. 192) esclarecem que todo desafio de equipe exige alguma forma de novo aprendizado e mudanças que beneficiem todos os seus integrantes. As equipes são o melhor veículo conhecido que, inevitavelmente, exige desempenho e mudança. Em conseqüência, elas são essenciais para as organizações que procuram permanecer adaptáveis e para aquelas que enfrentam mudanças importantes e únicas.

Conforme acima descrito, pode-se observar que Marx defende a formação de grupos semi-autônomos por julgar que os mesmos contribuem para a otimização da produção e melhorias nas relações interpessoais.

2.3 GRUPOS E EQUIPES

A princípio, julga-se importante descrever algumas definições dos termos grupo e equipe, pois observa-se que alguns autores fazem uma clara distinção entre ambos, enquanto que outros os utilizam como sinônimos.

De acordo com Senge et al. (1999, p. 332) “a palavra inglesa para *equipe*, ‘*team*’, remonta ao indo-europeu *deuk* (puxar); ela sempre incluiu um sentido de ‘trabalhar em conjunto’. (O sentido moderno de equipe, ‘um grupo de pessoas atuando juntas’, surgiu no século XVI)”.

Segundo Moscovici (2002, p. 5), a definição de equipe é:

> um grupo 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. O grupo investe constantemente em seu próprio crescimento.

Moscovici (2002, p. 5) afirma que há a transformação de grupo em equipe

quando o mesmo começa a atentar à sua forma de produzir, buscando soluções para problemas que interferem no seu funcionamento. Esse é um processo contínuo de auto-exame e avaliação, ocorre em “ciclos recorrentes de percepção dos fatos, diagnose, planejamento e ação, prática/implementação, resolução de problemas e avaliação”.

Oliveira (2002, p. 77) ressalta que “toda equipe é um grupo, porém, nem todo grupo é uma equipe”. Além de deixar claro que a equipe é um instrumento ativo de transformação cultural. Para isso, as equipes precisam, na sua formação e desenvolvimento, “integrar o foco das variáveis de pessoa com o foco das variáveis da cultura organizacional, com ênfase nos sistemas e subsistemas de valores”. No caso, certamente ocorrerão manifestações individuais, as quais devem ser trabalhadas paralelamente por um enfoque sociocultural.

Katzenbach e Smith, (1994, p. 42) afirma que equipe é um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, compromissados com propósito, metas de performance e abordagem comuns, e pelos quais se mantêm mutuamente responsáveis.

Na concepção de De Marco e Lister (1990, p. 143) há uma tendência no uso da palavra ‘equipe’ de modo muito vago, costuma-se chamar de ‘equipe’ “qualquer grupo de pessoas que são designadas para trabalharem juntas”. Entretanto, muitos desses grupos, não se parecem com equipes. “Eles não têm uma definição comum do que seja o sucesso ou qualquer espírito identificável de equipe”. O que falta é a consolidação.

Tomelin (2001) conceitua equipe, enfatizando que alguns elementos são comuns e não há como se falar em equipes se não estiverem presentes: pessoas, objetivos comuns e atuação conjunta.

De Marco e Lister (1990, p. 143) ressaltam que “uma equipe consolidada é um grupo de pessoas tão fortemente coeso que o todo é maior do que a soma das partes”. Uma equipe consolidada produz mais que um grupo qualquer, seus integrantes sentem satisfação em trabalhar. “Em alguns casos, as equipes consolidadas que trabalham em projetos que os outros achariam completamente sem graça, acham esses projetos simplesmente maravilhosos”.

De acordo com Moscovici (2002, p. 5-6), quando o grupo se desenvolve como equipe, passa a incorporar à sua dinâmica as habilidades de diagnose e de resolução de problemas. Esse funcionamento novo torna-se natural, deixando de ser “uma ferramenta disponível para utilização somente em circunstâncias específicas”. Prevalece então a característica da equipe em todas as ocasiões e em todos os processos grupais. Surge a harmonia nos níveis de tarefa e sócio-emocional.

Rodrigues et al. (2003, p. 123) dizem que “equipes são grupos que evoluíram”. Apresentam ainda a seguinte definição: “um grupo é uma reunião de pessoas com um ou mais objetivos comuns e que se percebem como seus integrantes”. Alguns grupos se transformam em equipes, outros não. Isso depende da influência de três fatores: o ambiente, o próprio grupo e o indivíduo.

Goldbarg (1995, p. 52) define equipe como sendo um pequeno grupo de pessoas com habilidades complementares que, comprometidas com um propósito comum, coordenam esforços e responsabilidades de forma a perseguir uma missão.

Senge et al. (1999, p. 332) definem ‘equipe’ como sendo:

> qualquer grupo de pessoas que necessitam umas das outras para alcançar um resultado. Esta definição deriva de uma declaração feita pelo ex-coordenador de Planejamento do Grupo, da Royal Dutch/Shell, Arie de Geus: ‘O único aprendizado pertinente numa empresa é o aprendizado feito pelas pessoas que têm o poder para adotar ação’.

Baseando-se nesta definição, deveriam ser incluídas nos processos de aprendizado em equipe outras pessoas, tais como: fornecedores, clientes e colegas, internos e externos. Mesmo não podendo participar regularmente, essas pessoas deveriam ser trazidas, em algumas ocasiões, ao processo de aprendizado (SENGE et al., 1999, p. 332).

De acordo com Weiss (1994, p. 15) “uma equipe é um grupo relativamente pequeno de pessoas, formado em torno de interesses, valores e história comuns, e reunido para atingir um conjunto específico de metas ou objetivos de prazo relativamente curto”.

Wagner III e Hollenbeck (2003, p. 226) dizem que equipes são grupos que possuem as seguintes características:

- Seus membros são altamente interdependentes e interligados pela interdependência inclusiva.
- Equipes se formam conforme o agrupamento por fluxo de trabalho, assim, os membros são responsáveis pelo desempenho de funções diversificadas.

Entre os membros da equipe, geralmente são distribuídos desigualmente as aptidões, o conhecimento, a experiência e a informação. Isso ocorre devido a diferentes experiências anteriores advindas de treinamento, talentos e acesso a recursos.

Conforme apresentado acima, nota-se que para alguns “equipe” e “grupo” têm o mesmo significado, enquanto para outros há diferença entre ambos os termos. No entanto, fazendo uma síntese de todas as definições apresentadas, pode-se dizer que 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 tem autonomia para buscar soluções para os problemas que afetam o desenvolvimento de seu trabalho.

Partindo das definições acima apresentadas, na seqüência descreve-se algumas justificativas para o trabalho em equipe encontradas na pesquisa bibliográfica.

2.3.1 Importância do trabalho em equipe

O trabalho em equipe é importante para o relacionamento interpessoal dos integrantes, o que consequentemente conduz para a melhoria no ambiente organizacional, de forma que poderá trazer benefícios à organização.

O trabalho em cooperação com outras pessoas será essencial porque não será mais possível contar com o poder inerente ao cargo, as pessoas serão forçadas a contar com o poder de suas próprias idéias e de como a transmitem (MCCLURG, 2001).

Kaplan e Norton (1997, p. 148) deixam claro que “cada vez mais, as empresas estão formando equipes para executar processos de negócios importantes [...] Essas empresas querem que os objetivos e medidas motivem e monitorem o sucesso da criação e da performance das equipes.”

Robbins e Finley (1997) mencionam diversos motivos pelos quais, segundo eles, as organizações têm optado pelas equipes, enfatizando vantagens nas quais as equipes aumentam a produtividade, melhoram a comunicação, realizam tarefas que grupos comuns não podem fazer, fazem melhor uso de recursos, são mais criativas e eficientes na resolução de problemas, significam decisões de alta

qualidade, significam melhores produtos e serviços, significam processos melhorados e diferenciam enquanto integram.

Blanchard, Carew e Parisi-Carew (1997, p. 9) enfatizam que o trabalho em equipe hoje é muito importante para o funcionamento das organizações. Isso acontece devido a mudanças sociais e tecnológicas que envolvem e transformam toda a humanidade.

Na opinião de Castilho (1998, p. 1), o trabalho em equipe exige mais habilidades, no entanto pode ser mais produtivo, pois integra conhecimentos, habilidades e experiências completando-o. Com freqüência vê-se que as pessoas evitam trabalhar em equipe, algumas vezes porque crêem que se expõem demais no convívio, outras vezes pelo fato de surgirem sentimentos como ciúme, conflito, desconfiança, inveja, afeto, carinho, apoio etc., gerando tensão nas relações.

Smith e Kelly (1997, p. 225-226) comentam que há alguns funcionários que, embora sejam brilhantes, prefiram trabalhar sozinhos. Estes certamente, na organização do futuro, terão oportunidades limitadas. O trabalho em equipe, com certeza, é uma forma produtiva para uma organização. No entanto, há casos em que algumas tarefas são realizadas mais eficientemente quando desenvolvidas individualmente. Entretanto, “para o trabalho complexo e sofisticado, o conhecimento, o apoio e a responsabilidade compartilhados representam fatores impulsionadores significativos para funcionários com desempenho acima da média”. Também deve-se considerar que a maioria das pessoas talentosas desejam trabalhar com outras talentosas por saberem que o trabalho conjunto propicia um aprendizado mais rápido, além de ser mais prazeroso. Por isso, proporcionar aos funcionários a oportunidade de trabalhar em equipe pode aumentar muito o poder de recrutamento de uma organização quanto à oferta de um trabalho agradável e um

desenvolvimento acelerado.

Castilho (1998, p. 1) argumenta que a equipe faz emergir o lado humano de cada indivíduo, com seus pontos positivos e negativos, o que requer do líder/facilitador uma melhor acuidade para entender as pessoas e os fenômenos de equipe, possibilitando a tomada de ações gerenciais adequadas. Se o líder/facilitador não for capaz de fazer a leitura dos implícitos – das táticas inconscientes – que atuam sobre uma equipe, consequentemente irá gerenciar mal tais situações, ocasionando queda na produtividade e no clima da equipe.

De acordo com Blanchard, Carew e Parisi-Carew (1997, p. 21) equipes que funcionam eficazmente "podem resolver problemas mais complexos, tomar melhores decisões, liberar mais a criatividade e desenvolver melhores habilidades e maior comprometimento individuais do que quando os indivíduos trabalham sozinhos". No entanto, se não forem bem gerenciados poderão destruir a produtividade. O líder, no caso, deve ser um "desenvolvedor de pessoas e facilitador de grupos".

Cruz (2002, p. 36) argumenta que:

> Equipes têm possibilidade de apresentar um alto desempenho quando almejam resultados em curto prazo, possuem foco único e priorizam seu objetivo. As equipes só 'fazem sentido' quando o produto delas for maior do que a soma das contribuições individuais de cada um. As equipes devem ser adotadas quando:
> - A questão for de natureza interfuncional, transfuncional ou multifuncional;
> - O resultados têm potencial impacto para o departamento, divisão ou empresa;
> - Quanto maior a contribuição, melhor o resultado.

De acordo com Katzenbach e Smith (2001, p. 9), "a característica mais importante das equipes é a disciplina e não a união, o contato ou o *empowerment*[1]".

Blanchard, Carew e Parisi-Carew (1997, p. 30) comentam que "uma equipe

[1] ***Empowerment*** – Algumas obras traduzem do inglês para o português como sendo "empoderamento", no entanto, outras são fiéis ao termo em inglês. A idéia do *empowerment* é dar credibilidade e autonomia ao funcionário para que resolva problemas com criatividade e opinião própria, de acordo com a cultura organizacional. Blanchard, Carew e Parisi-Carew (1997, p. 114) dão a seguinte definição: "Empoderar significa dar liberdade para que os outros possam prosseguir".

eficaz começa com um propósito claro". Espera atingir os seguintes resultados: "**ótima produtividade** e bom **moral**. Os meios para esses fins são o **empoderamento**, **relacionamentos** e **comunicação**, **flexibilidade** e **reconhecimento** e **apreço**" [grifos no original].

Oliveira (2002, p. 77) esclarece que uma equipe pode ser um "instrumento estratégico de transformação". Para isso é necessário que desenvolva sua própria cultura, assumindo o compromisso prioritário com o processo transformador. Assim, serão desenvolvidas todas as dimensões que fazem do grupo uma equipe, além da visão e compreensão do sistema cultural da organização. Dessa forma estará capacitada para atuar em qualquer nível ou segmento organizacional, em conjunto ou através de seus membros isoladamente, tendo em vista promover mudança.

Hardingham (1995) afirma que trabalhar em equipe nas organizações traz algumas vantagens, como:

- O trabalho em equipe pode liberar a criatividade e a energia. As comunicações em equipes eficazes são, autenticamente, interativas, as pessoas desenvolvem-se por meio das sugestões de outras acrescentando novas perspectivas que fazem com que a discussão evolua; os indivíduos mostram interesse nos comentários de outros sobre seus próprios pontos de vista;
- O trabalho em equipe pode significar que as pessoas virão gostar ainda mais de trabalhar;
- O trabalho em equipe pode levar a um aprimoramento na eficiência. Quando as pessoas planejam e implementam várias atividades juntas por meio da cooperação e comunicação constantes tornam-se capazes de identificar muitas formas de melhorar o modo pelo qual o trabalho se

organiza, como tais informações, idéias e produção, que se tornam fluentes, além das diferentes atividades que influenciam os procedimentos críticos de cada um;

- Às vezes o trabalho em equipe é a única maneira para fazer determinada tarefa.

Cruz (2002, p. 28) apresenta como vantagens advindas da formação das equipes as seguintes:

- Aumentam a produtividade;
- Melhoram a comunicação;
- Realizam tarefas que grupos comuns não podem fazer;
- Fazem melhor uso dos recursos;
- São mais criativas na resolução de problemas;
- Tomam decisões de alta qualidade;
- Resultam em melhores produtos e serviços;
- Apresentam processos melhorados;
- Diferenciam enquanto integram.

Desta forma, pode-se concluir que as empresas que adotam um sistema de trabalho em equipes estão atualizadas dentro de uma realidade de mercado que exige qualidade de vida no trabalho e participação dos funcionários na vida da organização. Conforme acima apresentado, fica claro que um trabalho em equipe, quando realizado de forma eficaz trará aumento na produtividade, vantagem competitiva para a organização e melhora no clima organizacional. Na seqüência, apresentam-se algumas características das equipes eficazes.

2.3.2 Tipos de equipes

Existem tipos diferentes de equipes, os quais podem ser considerados igualmente importantes, depende de cada organização discernir qual o tipo que mais se encaixa no seu ritmo de produção.

Parker (1995, p. 6) divide as equipes em três tipos específicos, cada qual com as suas características, são elas:

- **Equipe funcional** - formada por um chefe e seus subordinados diretos e tem sido a marca da empresa moderna. Questões como autoridade, relações, tomada de decisão, liderança e gerenciamento demarcado, são simples e claras.
- **Equipe autogerenciável** - grupo íntegro de colaboradores responsáveis por todo um processo ou segmento de trabalho, que oferece um produto ou serviço a um cliente interno ou externo. Em diferentes instâncias, os membros da equipe trabalham em conjunto para melhorar as suas operações, lidar com os problemas do dia-a-dia e planejar e controlar as suas atividades.
- **Equipe interfuncional** - às vezes chamada equipe multidisciplinar, faz parte da silenciosa revolução que atualmente vem assolando as organizações. Pode ser implantada em diversos ramos de atividade para desempenhar funções amplas que antes eram praticadas isoladamente. De acordo com Parker (1995, p. 7):

> Equipes interfuncionais estão ajudando a agilizar o processo de desenvolvimento de produtos, melhorar o enfoque dado ao cliente, aumentar a capacidade criativa da empresa, oferecer um fórum para o aprendizado organizacional e servir de ponto único de contato para clientes, fornecedores e outros envolvidos.

De acordo com Katzenbach e Smith (apud MOSCOVICI, 1996, p. 14-15), a curva de desempenho da equipe permite classificá-la de acordo com o modo de funcionamento em uma das cinco posições:

- **Pseudo-equipe**: neste grupo, pode-se definir um trabalho, mas não há preocupação com o desempenho coletivo apreciável. Prevalece a individualidade.
- **Grupos de trabalho**: não existe estímulo para transformar-se em equipe. Partilham informações entre si, porém, mantêm-se de forma individual, as responsabilidades e objetivos. Não se produz desempenho coletivo.
- **Equipe potencial**: existe intenção de produzir desempenho coletivo. Necessita assumir compromisso quanto ao resultado de grupo e requer esclarecimentos das finalidades, objetivos e abordagem de tarefa.
- **Equipe real**: composta de pessoas que, além de possuírem habilidades que se complementam, se comprometem umas com as outras, através da missão e objetivos comuns e da abordagem de trabalho bem definida. Existe confiança entre os membros do grupo, assumindo responsabilidade plena sobre o desempenho.
- **Equipe de elevado desempenho**: equipe com membros profundamente comprometidos com o crescimento pessoal de cada indivíduo e com o sucesso deles mesmos e dos outros. Possuem resultados muito além das expectativas.

De acordo com Manz e Sims (1996, p. 56), com a implantação de equipes de elevado desempenho, é possível obter:

a) aumento na produtividade;

b) melhora na qualidade;

c) melhora na qualidade de vida profissional dos funcionários;

d) redução no nível de rotatividade de pessoal e absenteísmo;

e) redução no nível de conflito;

f) aumento na inovação;

g) aumento na flexibilidade; e

h) obtenção de economia de custos da ordem de 30% a 70%.

Nota-se que os tipos diferentes de equipes, como equipe funcional, equipe autogerenciável, e equipes interfuncionais, podem ser efetivamente consideradas “equipes”, no entanto, a pseudo-equipe, grupos de trabalho e equipe potencial ainda não atingiram o *status* de equipe, mas podem estar neste caminho. A equipe real e a equipe de elevado desempenho já são consideradas como sendo efetivamente equipes. Enfim, conclui-se que as equipes de elevado desempenho são capazes de trazer vantagens para o processo produtivo e para a organização, devido às melhorias que se pode obter com sua implementação.

2.3.3 O funcionamento das equipes na estrutura de grupos semi-autônomos

Para explicar a mecânica de funcionamento das equipes, optou-se por descrever, de acordo com Fleury e Vargas (1983, p. 35), o funcionamento dos grupos semi-autônomos dentro de uma organização, no qual “o grupo recebe uma tarefa com baixo nível de detalhamento, recebe recursos para executá-la e tem autonomia para se estruturar durante o processo de desenvolvimento do trabalho”. Tem-se, de modo implícito, a idéia de que um grupo pequeno tem condições de

desempenhar um trabalho completo, bem como “satisfazer as necessidades sociais e psicológicas de seus membros”. Assim, um grupo pequeno constitui-se num arranjo satisfatório e eficiente, tanto quanto ao desempenho das tarefas, quanto à espontaneidade das pessoas.

Na opinião de Fleury e Vargas (1983, p. 35), o funcionamento dos grupos semi-autônomos facilitam a difusão de idéias. Parte do princípio de que “o trabalho deve ser organizado de acordo com as tarefas a serem desenvolvidas e com as características das pessoas que delas estarão participando”.

Para ilustrar o modo como os grupos podem ser organizados, Fleury e Vargas (1983) apresentam as seguintes ilustrações (Figura 1, Figura 2 e Figura 3):

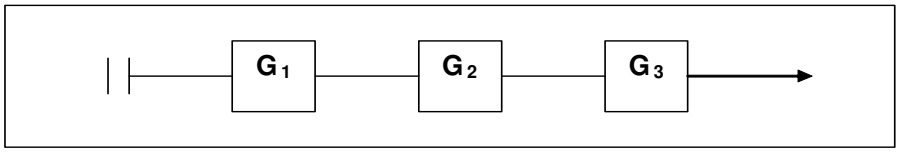

Figura 1: Grupos em série

Fonte: Fleury e Vargas (1983, p. 35)

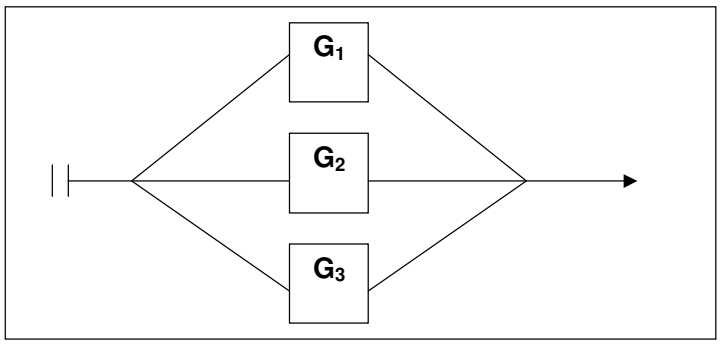

Figura 2: Grupos em paralelo (cada grupo faz o mesmo produto)

Fonte: Fleury e Vargas (1983, p. 35)

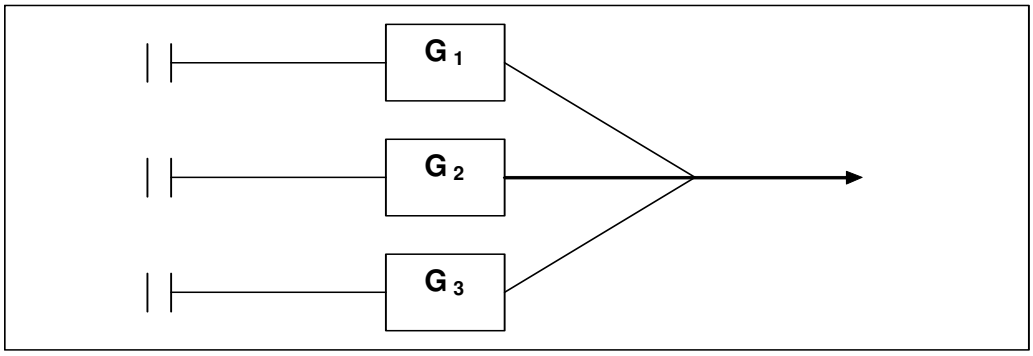

Figura 3: Grupos independentes (cada grupo faz produtos diferentes)

Fonte: Fleury e Vargas (1983, p. 36)

Assim, Fleury e Vargas (1983, p. 36) ressaltam que os grupos têm autonomia para se estruturarem conforme acharem melhor, entretanto, os padrões mais comuns são:

- Cada trabalhador produz produtos completos;
- O grupo trabalha cooperativamente para produzir o produto completo.
- O grupo trabalha de modo progressivo: cada pessoa desenvolve um estágio.

Zilbovicius e Marx (1983, p. 134) dão como exemplo o funcionamento de equipes em uma indústria siderúrgica, na qual a organização do trabalho é analisada “sob o aspecto da formação de equipes ou grupos”, de modo que são observadas características que fogem da análise da estrutura hierárquica.

Conforme explicam Zilbovicius e Marx (1983, p. 134), toda a operação na usina é feita ‘por equipe’. Isso não significa, obrigatoriamente, que as equipes tenham autonomia completa no desempenho de suas funções. O que existe são equipes formadas em função de setores componentes do processo de produção. Assim, dentro da gerência da laminação, por exemplo, um dos setores do processo

é a decapagem, formada por um conjunto de operadores com variadas funções.

Zilbovicius e Marx (1983, p. 134), esclarecem que cada chefe de turno coordena o trabalho de uma das equipes. Ocorre que o relacionamento entre chefe de turno e equipe é bastante íntimo. O chefe não é apenas o canal de comunicação das determinações dos supervisores e coordenadores (ou dos coordenadores de turno, nos horários vespertino e noturno), mas um elemento que incorpora o fluxo de informações de baixo para cima. O caráter estreito desse relacionamento existe em decorrência de alguns fatores, tais como:

a) o fato de um chefe de turno ser, invariavelmente, oriundo de funções inferiores, tendo subido na hierarquia e sendo, portanto, experiente;
b) o contato entre o chefe de turno e seus subordinados ser bastante freqüente fora da usina, em função dos horários dos turnos de trabalho e folga, que dificultam contatos com pessoas cujos horários de trabalho são diversos;
c) a própria rudeza do trabalho em determinados setores, que é contornada pela criação de laços de amizade mais fortes, de modo que alivie tensões.

De acordo com o exemplo da indústria siderúrgica, dado por Zilbovicius e Marx (1983, p. 134), é a administração quem escolhe o chefe de turno, mas geralmente, a sua liderança é reconhecida pelos demais componentes da equipe, porém, quando ocorre o contrário, surgem conflitos entre equipe e chefia.

Desta forma, Zilbovicius e Marx (1983, p. 134) consideram, a partir desses aspectos, que “o trabalho de cada equipe é exercido com certa autonomia em relação aos escalões superiores da administração, sujeito, porém, a um sistema de avaliações e cobranças por parte da supervisão e da coordenação”. Este sistema está ligado, ainda que em nível inferior, aos mecanismos empregados pelo estilo de administração e tende a refletir, no trabalho produtivo, a busca dos objetivos e desafios da gerência. Desta forma, cada equipe de trabalho, tendo certo grau de autonomia na determinação de rodízios, revezamentos e divisão do trabalho – o que

é coordenado pelo chefe de turno – não tem, por outro lado, autonomia na escolha de métodos de trabalho, ritmo de produção, programação de tarefas, entre outros.

Zilbovicius e Marx (1983, p. 135) dão ênfase ao fato de que as equipes são capazes de se organizar internamente, no que se refere à divisão do trabalho, o rodízio, a estruturação da equipe em função do resultado final do trabalho, de maneira semelhante a um grupo semi-autônomo. No entanto devem ser observadas algumas limitações próprias de cada função.

Verifica-se que o funcionamento das equipes se organiza de acordo com as tarefas a serem realizadas e as capacitações dos que as executam, independente de serem grupos que trabalham em série, em paralelo ou independentes. Todos têm autonomia para se estruturarem da forma mais produtiva e confortável. No exemplo da indústria siderúrgica, as equipes não têm total autonomia para desempenhar suas funções, mas os chefes de turno coordenam as atividades. Este chefe, embora escolhido pela administração é respeitado pelos membros da equipe, de modo que embora submetidos à avaliação do chefe, o funcionamento das equipes é, de certa forma, autônomo.

2.3.4 Características da equipes eficazes

A eficácia no desempenho de equipes pode ocorrer por diversas razões, entretanto, o mais importante é que as pessoas estejam conscientes do trabalho em equipe, sintam-se à vontade para desempenhar suas tarefas e para colaborar com os outros. Sem eficácia não há sentido em trabalhar em equipe, além disso, alguma coisa pode estar errada, pois não se forma uma equipe apenas “juntando” pessoas.

Drucker (2002, p. 59) comenta que as empresas americanas falam muito em “formação de equipes”, no entanto, os resultados não são muito impressionantes. Isso porque muitos empresários ainda pensam que existe só um tipo de equipe. Na verdade, são três tipos diferentes em “sua estrutura, no comportamento que exige de seus membros, nas suas forças, vulnerabilidade, limitações e exigências, mas acima de tudo, naquilo que pode fazer e para que deve ser usada”. Os tipos de equipes apresentados por Drucker (2002, p. 59-60) são:

- Primeiro tipo: equipe de beisebol. “Os jogadores jogam **na** equipe, mas não **em** equipe. Eles têm posições fixas que nunca deixam. O homem da segunda base nunca corre em auxílio do lançador”.
- Segundo tipo: equipe de futebol. Os jogadores de futebol, embora tendo posições fixas, jogam em equipe, pode-se comparar a uma unidade do hospital que se junta às três horas da madrugada para salvar um paciente em crise.
- Terceiro tipo: duplas de tênis. É comparada a uma banda de *jazz*. Numa equipe de duplas “os jogadores têm posições principais” e não fixas. “Eles devem ‘cobrir’ seus companheiros de equipe, ajustando-se às suas forças e fraquezas e às demandas variáveis do ‘jogo’”.

“As equipes são ferramentas. Assim sendo, cada especial tem seus usos, suas características, suas exigências e suas limitações. O trabalho em equipe não é ‘bom’, nem ‘desejável’, ele é um fato”. A decisão de qual equipe usar para que finalidade é vital, difícil e arriscada, além de ser ainda mais difícil de desfazer (DRUCKER, 2002, p. 62).

Um trabalho em equipe somente poderá beneficiar a organização quando realizado de forma eficaz. Weiss (1994, p. 9) comenta que “organizar uma equipe

eficiente não significa que todos os membros de sua unidade de trabalho tenham de trabalhar em partes diferentes de um projeto. Entretanto, todos precisam trabalhar tendo em mente as mesmas metas e objetivos".

De acordo com Weiss (1994, p. 21), equipes eficientes são aquelas que fazem o trabalho certo, da maneira certa, atingindo um objetivo predeterminado usando métodos apropriados. "As equipes eficientes operam em um ambiente no qual pessoas bem-treinadas podem realizar suas metas ou objetivos sem um superior designado, isto é, sem um supervisor". Esse nível de eficiência é atingido por poucas equipes, embora atualmente seja o desejo de muitas empresas criá-las.

Rodrigues et al. (2003, p. 136-138) resumem algumas características fundamentais para o bom desempenho das equipes, são elas:

- **Gestão participativa**. Quando a gestão é descentralizada e aberta à participação de todos, as equipes são eficazes. Essa abertura deve permitir a formulação de idéias e alternativas, a apreciação dos resultados alcançados pela equipe ou pela organização como um todo. Assim, as mudanças são incentivadas e a qualidade, em todos os níveis, potencializada.
- **Flexibilidade e adaptação**. As freqüentes mudanças no ambiente em que a organização está inserida acabam abalando as bases dos preceitos e diretrizes tradicionais. A hierarquia, os objetivos e as metas, a formalização dos processos, a divisão do trabalho, tudo isso é fortemente afetado pela flexibilização, exigindo das equipes a capacidade de pronta adaptação aos novos cenários.
- **Canal aberto de comunicação**. O volume de informações recebido por um membro da equipe deve ajustar-se à sua capacidade de articulação

com os demais. A comunicação na equipe é uma via de mão dupla que nunca se fecha.

- **Capacidade de ouvir**. Diferente do trabalho individual, a constante interação existente numa equipe leva seus integrantes a agirem como observadores permanentes, alternando-se nos papéis de falante e ouvinte.
- **Educação e aprendizado**. As pessoas que compartilham atividades estão permanentemente recebendo informações e aprendendo com a experiência dos outros.
- **Motivação**. Por propiciar muitas oportunidades de estímulos, o trabalho em equipe é altamente motivador.
- **Criatividade**. Participar de uma equipe induz as pessoas a desenvolver a sensibilidade e o pensamento criativo. Quanto maior a liberdade de pensamento, mais vocações poderão ser despertadas.
- **Crescimento pessoal**. A convivência numa equipe contribui para a socialização e aumenta a satisfação, a autoconfiança e a felicidade de cada um.

Weiss (1994, p. 24) apresenta as seguintes características de uma equipe eficiente:

- Senso de compromisso;
- Alto grau de comunicação dentro do grupo e com pessoas de fora do grupo;
- Grau saudável de discordância e de criatividade;
- Concordância através do consenso;
- Senso de autoridade.

Desta forma, vê-se que uma equipe só será eficaz se estiver composta e formada de tal modo que as pessoas consigam interagir, complementar-se, terem

sintonia para atingir os mesmos objetivos e metas. Neste caso, não haverá nem a necessidade de um supervisor, pois as pessoas são tão bem treinadas e conscientes de suas funções e atividades que saberão o quê fazer, como fazer, quando fazer e por quê fazer. Membros das equipes que se sentem à vontade para dar sugestões e idéias, certamente terão melhor desempenho no trabalho, pois se tornam parte importante da organização. Além disso, os membros das equipes precisam estar sempre prontos para mudanças, as quais exigirão novos desafios. A comunicação é fundamental, e esta deve acontecer de forma clara e precisa.

De nada adiantaria uma comunicação eficaz em uma equipe se seus membros não são estiverem abertos a ouvir e a entendê-la. A comunicação entre todos propicia novos aprendizados e trocas de experiências, é um estímulo à motivação e à criatividade, o que acaba por conduzir a um crescimento pessoal de cada integrante da equipe.

Porém, não se pode deixar de enfatizar que somente quando há comprometimento pode haver eficácia. Embora a comunicação entre todos seja estimulada e aconteça de forma clara, objetiva e compreensível, sempre haverá discordâncias, mas estas podem ser saudáveis se indicarem novas formas de trabalho e de pensamento que conduzem a melhorias no sistema produtivo. Na seqüência discorre-se sobre como otimizar o desempenho das equipes.

2.3.4.1 Otimização no desempenho de equipes

Alguns aspectos devem ser observados para que uma equipe seja produtiva e apresente o desempenho esperado pela organização. Tais aspectos envolvem pessoas e funções a elas atribuídas.

Katzenbach e Smith (2001, p. 54) afirmam que “quando pequenos grupos se afastam de seus fundamentos de desempenho, tornam-se presas de conflitos de personalidade, comunicação insatisfatória e sentimentos negativos”. É muito freqüente lançarem mão de simples facilitadores ou passarem a “depender de exercícios de relacionamento humano que raramente funcionam”. Mesmo com a ajuda de metas claras e relevantes para guiar o grupo é difícil resolver questões subjetivas e confusas. Mas, na ausência dessas metas, os grupos ficam desorientados; “e nem a facilitação, o relacionamento ou a exortação de um líder poderá substituir a falta de concentração no desempenho”. Ocorre o contrário: os padrões de solução passam a ser hierarquia, poder, personalidade, favoritismo e outros critérios problemáticos e divisórios.

De acordo com Margerison e Mc Cann (1996, p. 21), a função-chave do administrador é capacitar as pessoas a trabalharem bem juntas. Isso requer aptidão técnica, alto nível de inteligência e sistemas de gerenciamento de equipes.

> Esses sistemas precisam ser definidos, comunicados e trabalhados por todos os membros. Acima de tudo, os membros da equipe precisam desenvolver aptidões de gerenciamento de equipes e praticá-las de uma maneira disciplinada até que consigam trabalhar facilmente e bem em conjunto. Nada poder ser deixado ao acaso. Os bons hábitos devem ser desenvolvidos e mantidos (MARGERISON e Mc CANN, 1996, p.21).

Kwasnicka (2004, p. 61) ressalta que as organizações que desejam ter contribuição total e efetiva de seus colaboradores, precisam entender o comportamento humano. Ciências como Psicologia e Psiquiatria têm contribuído muito para a Administração nesse sentido, pois voltam-se para aspectos relacionados a treinamento, supervisão, estilo de liderança, personalidade, necessidade, forças motivacionais, desempenho, medidas de atitude e melhorias do comportamento do indivíduo dentro da organização, tendo em vista facilitar

comportamentos desejáveis e desempenhos eficientes.

Margerison e Mc Cann (1996, p. 25) identificaram nove atividades-chave ou 'funções de trabalho' que devem ser consideradas se a equipe quiser otimizar o seu desempenho. São funções de trabalho genéricas e independentes das funções técnicas que possam ocorrer na equipe. Por isso são aplicáveis a todas as equipes, sejam elas de contabilidade, engenharia, pesquisa e desenvolvimento, *marketing*, sejam de qualquer outra área. Essas nove funções de trabalho fundamentam a teoria de implementação de Equipes.

As nove funções de trabalho de Margerison e Mc Cann (1996, p. 26-29) são:

- **Aconselhamento** – significa "reunir e disseminar informação". O ponto de partida para se lançar um novo produto é a busca de informações sobre concorrentes ou novos produtos que estão sendo lançados.
- **Inovação** – Inovar significa "criar novas idéias ou pensar em novas maneiras de lidar com velhos problemas".
- **Promoção** – "pessoas envolvidas em trabalho do tipo promocional em geral gostam de procurar novas oportunidades e persuadir os outros". Trata-se de vender a idéia à administração e reunir todos os recursos – dinheiro, equipamento, pessoal – para pôr a tarefa em andamento.
- **Desenvolvimento** – "Uma vez que uma idéia tenha sido gerada e 'vendida' à administração, tem lugar o desenvolvimento". É importante que haja um vigoroso processo analítico. A criatividade e a inovação são importantes, "mas a principal diferença está na natureza aplicada do trabalho, pois o 'desenvolvedor' precisa estar de olho nas realidades do mercado e planejar o modo de aplicar as idéias".
- **Organização** – "muitas tarefas têm, associado a elas, um elemento de

organização". Organizar implica no estabelecimento de uma estrutura para que o produto, esquema ou serviço possa funcionar. No caso, administra-se os recursos para que a tarefa seja realizada. "Devem ser estabelecidos prazos e colocados referenciais de desempenho para que as metas da equipe, divisão ou organização possam ser alcançadas".

- **Produção** – "A produção é usualmente o coração e a alma da maioria das organizações". As pessoas que trabalham na produção podem passar a maior parte do tempo trabalhando nessa área, mas todas as equipes, inclusive as equipes de pesquisa e desenvolvimento, terão algum elemento de produção associado com o trabalho que fazem.
- **Inspeção** – "Quando bens ou serviços estão sendo produzidos em base regular, há sempre a necessidade de assegurar que os 'detalhes' estejam sendo observados. A alta qualidade tem que ser mantida, bem como os registros acurados da posição financeira". Assim é o trabalho de inspeção, geralmente feito por contadores, controladores de qualidade e escriturários. Contratos devem ser feitos e monitorados.
- **Manutenção** – A 'manutenção' é uma categoria de trabalho comum a todas as tarefas. Ela assegura que a infra-estrutura esteja sempre disponível para que a equipe, divisão ou organização possa trabalhar com o máximo de eficiência. Geralmente é associada com os serviços de apoio.
- ***Linking*** – "Alguém precisa coordenar todos os membros da equipe para assegurar que haja o máximo de cooperação e intercâmbio de idéias, relatórios e experiências". A função de *linking*, ou concatenação, muitas vezes significa a diferença entre equipes eficazes e ineficazes. Muitas

> vezes uma equipe pode ter membros bastante capacitados e individualmente aptos, mas, a não ser que alguém esteja desempenhando a função de *linking*, pode fracassar.

Segundo Argyris e Schön (1978), qualquer dinâmica interpessoal numa organização será sempre manipulativa, porque as pessoas usam as teorias comportamentais no sentido de enfatizar autoproteção e controle sobre os demais integrantes do grupo. Isso conduz ao desenvolvimento de um modelo alternativo de eficácia, baseado em valores comuns e aprendizado contínuo do comportamento de outros e suas diferenças.

Na concepção de Kwasnicka (2004, p. 63), “o comportamento humano é motivado em torno de um objetivo determinado pelas necessidades não satisfeitas”. É a personalidade de cada um que determina a maneira como as pessoas comportam-se ao procurar satisfazer tais necessidades. O que impulsiona o comportamento humano é a satisfação de suas necessidades.

Margerison e Mc Cann (1996, p. 29) apresentam a Roda dos Tipos de Trabalho (Figura 4), trata-se de uma representação muitíssimo útil das atividades de trabalho de uma equipe de alto desempenho, do ponto de vista da maioria dos administradores, sejam essas equipes organizações inteiras, divisões, seções, forças-tarefa, sejam pequenos grupos de trabalho.

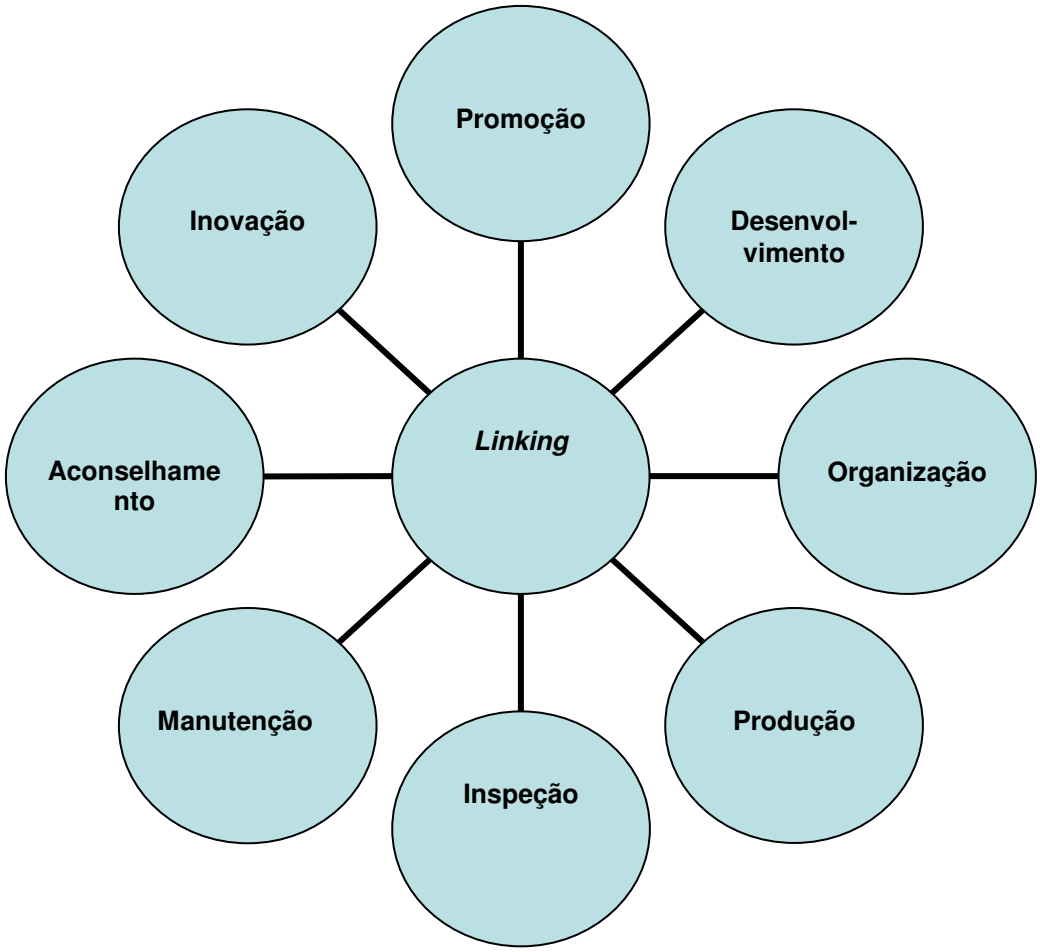

Figura 4: Roda dos Tipos de trabalho

Adaptado de Margerison e McCann (1996, p. 26)

Desenvolver equipes eficazes, com as características acima apontadas não é um processo simples, pelo contrário, existem muitas dificuldades no caminho. São muitas as propostas para aliviar os conflitos e facilitar o relacionamento entre os integrantes do grupo para que o mesmo seja capaz de alcançar a eficácia. Katzenbach e Smith (2001) expõem a teoria da disciplina de equipe e do líder único, que podem ajudar as organizações que estão implementando um projeto de trabalho em equipes a terem uma visão melhor do que ocorre dentro dos grupos.

2.3.4.2 Disciplina de equipe e do líder único

Katzenbach e Smith (2001, p. 19) explicam que duas disciplinas são essenciais para o desempenho de pequenos grupos: a disciplina de equipe e a do líder único. Na disciplina de equipe há ampla inconstância e poder coletivo se empregada no enfrentamento de desafios que justifiquem e requerem a existência de uma equipe. “Muitos desafios de desempenho são importantes, porém, não se beneficiam da formação de equipes”. É citado, então, o seguinte exemplo:

> Meia dúzia de vendedores designados para diferentes territórios normalmente maximiza os resultados de vendas com a soma de seus esforços individuais. Tais desafios são mais bem resolvidos por meio da disciplina do líder único, que é definida como a soma de contribuições individuais dirigidas e gerenciadas por um líder individual.

Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998, p.410-411) apontam como sendo fatores primordiais para a eficácia dos grupos as seguintes variáveis:

- Variável causal: liderança;
- Variáveis intervenientes: tamanho do grupo, composição e papéis dos membros, normas do grupo, e coesão do grupo;
- Variáveis do resultado final: satisfação, realização da meta, e produtividade.

De acordo com Katzenbach e Smith (2001, p. 21), há cinco elementos básicos do trabalho em grupo eficiente. São esses elementos que fundamentam o aprendizado de como e quando aplicar as duas disciplinas que visam ao desempenho de pequenos grupos. Porém, tanto a disciplina de equipe quanto a do líder único somente serão capazes de atingir seu potencial desempenho a partir desses cinco elementos, que são:

1. O grupo deverá ter ou elaborar **diretrizes compreensíveis** que fornecerão

ao grupo o motivo e a razão do trabalho em equipe sem estarem, necessariamente, concentradas em desempenho;

2. Os integrantes do grupo deverão **comunicar-se e coordenar as atividades de modo eficiente** para que ocorram interações construtivas envolvendo todos;
3. Os integrantes do grupo deverão definir **papéis e área de responsabilidade claros**, permitindo trabalhar individual e coletivamente;
4. Os integrantes deverão criar **um processo produtivo** que minimize discussões inúteis e o desperdício de tempo;
5. O grupo deverá desenvolver **um senso de responsabilidade** que ajude cada integrante a compreender as contribuições individuais para o sucesso do grupo.

Dessa forma, segundo Katzenbach e Smith (2001, p. 21), “o progresso pode ser monitorado e avaliado de forma adequada”.

Stoner e Freeman (1999, p. 372) enfatizam a importância do papel do líder no sentido de dirigir o grupo para que o mesmo alcance os objetivos e metas pré-determinados, além disso, “o líder tenta suprir as necessidades sociais do grupo encorajando sentimentos de solidariedade”. É o líder quem dá ao grupo condições de trabalhar com alto grau de eficácia.

Katzenbach e Smith (2001, p. 22) explicam que a disciplina do líder único gira em torno de um líder que, primeiro consulta o grupo, depois disso é que vai definir o propósito e o motivo baseado em desempenho para o trabalho em grupo, tomar as decisões, determinar as contribuições individuais necessárias e o padrão de comunicação do grupo e definir os requisitos de sucesso e como e quando avaliar o progresso. Na disciplina do líder único, há um líder formal que é responsável pelos

seguintes atos:

- “Toma e comunica as decisões ao grupo”. O líder tem autoridade formal, experiência reconhecida, discernimento comprovado e conhecimento adequado da situação de desempenho, por isso os integrantes respeitam as decisões. É sempre esperado que o líder tome as decisões, embora tendo consultado os outros, a decisão final é tomada pelo líder.
- “Define metas de desempenho e estabelece responsabilidades individuais”. Geralmente o processo de definição de metas envolve uma comunicação aberta e negociação mútua, mesmo assim, o líder tem a palavra final sobre qual a meta apropriada para cada integrante e para o grupo como um todo. Embora seja o líder quem define as metas, muitas vezes os integrantes oferecem sugestões importantes.
- “Determina o ritmo e a abordagem de trabalho”. É papel do líder monitorar o progresso e o ritmo da atividade de cada integrante, além de motivar os indivíduos e o grupo como um todo. Ele determina “a abordagem geral de trabalho que reflete uma série de contribuições individuais baseadas em papéis estáveis e bem definidos para cada membro do grupo”. O líder pode acelerar ou desacelerar o ritmo, ao estabelecer prazos para o grupo e seus membros.
- “Avalia os resultados”. É o líder que vai avaliar os resultados individuais, o progresso do grupo e realizar os ajustes necessários. Ele é “responsável por apresentar resultados aceitáveis para os gerentes do alto escalão”. Além de reconhecer e recompensar, durante todo o processo, as contribuições e os resultados individuais.
- “Define parâmetros e padrões”. O líder deve estimular a troca de idéias

entre os integrantes e encorajar as melhores práticas dentro e fora do grupo, assim, estará assegurando a comunicação eficiente entre pessoas pertencentes e não-pertencentes ao grupo. Geralmente, é o líder quem toma a decisão final sobre os melhores padrões a serem adotados.

- "Mantém controle sobre as atividades do grupo esclarecendo a responsabilidade individual, e enfatiza o gerenciamento de conseqüência". Dessa forma, ficarão bem definidos os papéis, as metas específicas, os produtos finais esperados, o modo de interação com terceiros e os prazos finais para os integrantes do grupo. O líder deve determinar "as medidas que se aplicam aos indivíduos e ao grupo como um todo". Ou seja, é o líder quem controla e é isso que os membros do grupo e a gerência sênior esperam dele.

Kwasnicka (2004, p. 88) ressalta a diferença entre líder e chefe. "O líder é a pessoa que tem habilidade de influenciar outros no trabalho ou em qualquer atividade na comunidade", enquanto que o chefe é alguém designado para tal função, possui poder legítimo podendo premiar ou punir, "sua habilidade em influenciar é baseada na autoridade formal inerente a sua posição". O líder, no entanto, pode ser apontado ou surgir naturalmente. É evidente que todo chefe deveria ser um bom líder, mas por outro lado "nem todo líder tem necessariamente a capacidade de desempenhar uma atividade administrativa".

Na opinião de Katzenbach e Smith (2001, p. 24), "por mais útil, valiosa e antiga que a disciplina do líder único seja para o desempenho de pequenos grupos, ela não é a única ou sempre a melhor forma de gerenciá-los". A melhor alternativa é a disciplina de equipe, que exige liderança compartilhada e responsabilidade mútua. "Quando se aplica a disciplina de equipe com eficiência, o grupo e não o líder formal

define os princípios de desempenho e o propósito do trabalho em grupo e determina as contribuições individuais e coletivas necessárias e o padrão de comunicação". Além disso, o grupo define os pré-requisitos para o sucesso, como e quando avaliar o progresso.

De acordo com Katzenbach e Smith (2001, p. 24), a disciplina de equipe é definida como "um pequeno número de pessoas com habilidades complementares comprometidas com objetivos, metas de desempenho e abordagens comuns pelos quais se consideram mutuamente responsáveis". A disciplina de equipe se diferencia da disciplina do líder único conforme segue:

- "Na disciplina de equipe, as decisões são tomadas pelas pessoas mais qualificadas para tal. Às vezes, a decisão é tomad

implicações, considerarem os *trade-offs*[2] e desenvolverem um senso de compreensão e de comprometimento mútuos, embora argumentos convincentes a favor de determinadas metas sejam apresentados pelo líder designado. O grupo diferencia claramente as metas individuais e coletivas.

- "Na disciplina de equipe, o ritmo e a abordagem de trabalho são definidos pelo grupo, e a abordagem torna-se questão de comprometimento partilhado". A melhor forma de distribuir e integrar o trabalho, gerenciar a logística e os aspectos administrativos e criar e colocar em prática as normas para todos é definida pela equipe. "Os papéis e as contribuições dos integrantes mudam para se adaptar a diferentes necessidades de desempenho e tarefas" (KATZENBACH e SMITH, 2001, p. 26).
- "Na disciplina de equipe, o grupo avalia rigorosa e sistematicamente os próprios resultados".
- "Na disciplina de equipe, os membros do grupo definem padrões elevados. Esses padrões rigorosos surgem de um objetivo de desempenho obrigatório com o qual todos os integrantes estão comprometidos". Por isso tais grupos se esforçam para atingir níveis melhores.
- "Os integrantes do grupo que usam a disciplina de equipe consideram-se individual e mutuamente responsáveis". O sucesso ou fracasso é atribuído à equipe, nunca ao indivíduo, por isso, nesse aspecto, os integrantes não facilitam as coisas para os colegas (KATZENBACH e SMITH, 2001, p. 26-27).

[2] *Trade-off* – expressão da língua inglesa que significa a troca de um bem ou benefício por outro que, supostamente, deve ter valor equivalente ou maior para justificar a troca. Presume-se que não se pode ter mais de um deles sem abdicar de uma parcela de outro. Trata-se de uma relação custo-benefício (LACOMBE, 2004, p. 306).

O Quadro 1 mostra um comparativo entre as disciplinas do líder único ou de equipe em relação aos os fundamentos para grupos eficientes.

Quadro 1: Fundamentos para grupos eficientes comparados às disciplinas do líder único ou de equipe

Grupo de trabalho eficiente: Que interage bem	**Disciplina do líder único: Unidade de desempenho**	**Disciplina da verdadeira equipe: Unidade de desempenho**
Diretrizes ou objetivos claramente entendidos (não necessariamente relacionados ao desempenho da empresa).	Propósitos e diretrizes de desempenho sólidos constituem a maior parte das contribuições individuais.	Desafio de desempenho nitidamente obrigatório composto de muitos produtos de trabalho coletivo.
Líder hierárquico promove a comunicação e a coordenação.	Líder único e centrado aplica a experiência e *know-how* relevantes para criar um ponto central de desempenho.	Liderança hierárquica compartilhada/alternada entre os membros para refletir e explorar o potencial de desempenho.
Objetivos individuais raramente constituem um propósito de desempenho claro para o grupo. As metas não são baseadas em resultados.	Objetivos individuais baseados em resultados e produtos de trabalho que constituem o propósito de desempenho.	Objetivos baseados em resultados incluem produtos de trabalho individual e coletivo (o último predomina).
Papéis e áreas de responsabilidade permanecem constantes durante todo o trabalho.	Papéis e contribuições estáveis refletem talentos e habilidades dos membros.	Papéis e contribuições mudam para ajustar-se às várias tarefas de desenvolvimento e também para explorar e desenvolver os vários talentos/habilidades.
A responsabilidade é compreendida, mas os princípios de gerenciamento de resultados raramente prevalecem.	Responsabilidade individual imposta principalmente pelo líder; gerenciamento de resultados geralmente prevalece.	Responsabilidade individual e mútua geralmente auto-impostas ou impostas pelos colegas. Apenas a equipe pode 'falhar'.

Fonte: Katzenbach e Smith (2001, p. 28).

É preciso esclarecer que não há uma disciplina melhor que a outra. Ambas são igualmente essenciais para que as equipes sejam eficazes. A melhor é aquela que se adapta a um determinado sistema produtivo com sucesso. No caso do líder, este deve ser capaz de influenciar positivamente as pessoas com as quais convive,

diferente do chefe, que é alguém designado para tal e nem sempre possui a liderança como uma característica de sua personalidade. No entanto, as equipes eficazes se caracterizam pela interação de idéias, metas e objetivos, bem como pela autoridade de decisão por parte das pessoas mais qualificadas.

Pode-se inferir que uma verdadeira equipe pode ser eficaz quando há uma liderança que conduz os integrantes a explorarem e colocarem em prática todo o seu potencial, que compartilha os mesmos objetivos; quando as pessoas mudam de função no sentido de desenvolver novos talentos e habilidade, e principalmente, quando todos são responsáveis pelo trabalho da equipe e comprometidos com a organização.

2.4 GERENCIAMENTO DE EQUIPES

As equipes geralmente têm um líder, mesmo tendo uma forma de conduzi-la tão democraticamente que acabe passando despercebido pelos seus integrantes, os quais caminham lado a lado com ele ao invés de segui-lo como acontece com freqüência. Gerenciar equipes exige habilidades e percepções, porém, é importante ressaltar que equipes não devem ser gerenciadas, mas sim lideradas, pois os bens é que são gerenciáveis. O líder deve ser aquele que consegue comandar sem expressar autoridade, é visto pelos outros como um igual, transmite entusiasmo e inspira confiança.

De acordo com De Marco e Lister (1990, p. 143-144), “quando uma equipe começa a se consolidar, a probabilidade de sucesso aumenta dramaticamente. A equipe pode se tornar quase que ilimitada, como se fosse um deus adorado em

procissão". É prazeroso gerenciar tais equipes.

> As equipes, por sua própria natureza, formam-se em torno de objetivos. (Pense em um time de futebol: ele existiria sem o gol?) Antes da consolidação da equipe, seus indivíduos podem ter tido diversos objetivos. Como parte do processo da consolidação, entretanto, todos aderiram ao objetivo comum. Esse objetivo corporativo assume uma importância maior por causa do seu significado para o grupo. Mesmo que o objetivo em si possa parecer arbitrário para os membros da equipe, estes o perseguem com uma energia imensa (DE MARCO e LISTER, 1990, p. 144).

Na opinião de Castilho (1998, p. 1-2), toda equipe precisa de um líder/facilitador, que tem o "papel de empreender o negócio e de assumir a nobreza de liderar pessoas e equipes". Este é um grande desafio para aqueles que desejam conduzir bem uma equipe de trabalho. Para atuar neste sentido com competência, é preciso prestar atenção em alguns aspectos que envolvem a formação de uma equipe de trabalho. O líder/facilitador deve ser realmente um facilitador e estar sempre atento a desenvolver suas habilidades, atitudes e valores, além dos comportamentos da equipe.

Blanchard, Carew e Parisi-Carew (1997, p. 72) apontam que no gerenciamento de equipes deve existir flexibilidade, o que exige a figura de um "líder situacional". Por um longo período de tempo, acreditava-se que só existiam duas maneiras de gerir um grupo de pessoas: autocraticamente ou democraticamente.

> Na liderança autocrática, a ênfase consistia em dizer ao grupo o que fazer, como fazer, onde fazer e quando fazer. O desempenho do grupo era o fator predominante. Na liderança democrática, a ênfase estava em escutar as pessoas, elogiar seus esforços e facilitar suas interações umas com as outras. O moral do grupo era considerado o melhor modo de maximizar o seu desempenho (BLANCHARD, CAREW e PARISI-CAREW, 1997, p. 72).

No entanto, nesses dois extremos de liderança havia dois problemas: um deles seria o autoritarismo, o outro o excesso de atividades sociais e reuniões muito demoradas.

Na existência de um líder situacional, reconhece-se a existência de dois

comportamentos envolvidos na liderança: o comportamento diretivo e autocrático e o comportamento de apoio ou democrático (BLANCHARD, CAREW e PARISI-CAREW, 1997, p.C

Ladew (2002, p. 3) diz que os líderes eficientes devem ter três qualidades essenciais: inspirar confiança, saber seguir e ter boa comunicação. Líderes que inspiram confiança demonstram agir de acordo com os interesses da equipe, atendendo “às necessidades do grupo sem sacrificar os direitos do indivíduo”. Além disso devem ter senso de justiça, saber o momento certo de prosseguir, parar, criticar e elogiar. O mais importante ainda é que um líder deve saber estimular os outros. O líder deve ser capaz de liderar e seguir ao mesmo tempo, pois nunca é possível saber todas as respostas.

Katzenbach e Smith (2001, p. 27) apresentam cinco fundamentos para a eficácia do trabalho em grupo, no entanto, tais fundamentos permitem que os grupos trabalhem eficientemente, mas não que apresentem um desempenho excepcional:

> 1. um objetivo e princípios de trabalho em grupo claramente entendidos – embora não necessariamente focados em desempenho;
> 2. comunicação aberta e coordenação entre todos os integrantes – embora sempre dentro de um plano previsível de reuniões;
> 3. papéis e áreas de responsabilidade claros sobre como o trabalho será realizado – embora raramente diferenciados pelas necessidades do produto de trabalho individual *versus* coletivo;
> 4. um processo produtivo que impeça que o ‘grupo ande às cegas’ – mas que raramente varie quanto às tarefas do grupo;
> 5. o senso de quem é responsável pelo quê e qual a medida do sucesso e como avaliar o progresso – embora raramente colocado em prática rigorosamente.

Margerison e Mc Cann (1996, p. 21) ressaltam que os líderes têm como função principal conduzir o grupo a um desempenho de alto nível. É necessário, para isso, “passar grande parte do seu tempo gerenciando o grupo e, acima de tudo, devem ter um conhecimento sólido da teoria do Gerenciamento de Equipes”.

Na concepção de Margerison e Mc Cann (1996, p. 21), “uma equipe de indivíduos brilhantes pode muitas vezes ser menos eficiente do que uma equipe brilhante de indivíduos”. Essa pode ser a razão de alguns casos de implementação de equipes que não dão certo. Apenas reunir os melhores profissionais não é o

suficiente, é necessário conhecer e aplicar os princípios do Gerenciamento de equipes.

Nota-se que o líder eficaz consegue comandar sem ser autoritário, é capaz de integrar-se aos membros do grupo sendo um “igual” a eles, compartilhando saberes e responsabilidades, estimulando seus pares para uma melhoria contínua nos resultados da equipe. Para isso o líder precisa inspirar confiança, saber seguir e comunicar-se eficazmente. Ele deve deixar sempre muito claro a todos quais são os objetivos e metas, bem como os papéis e responsabilidade de cada integrante.

Margerison e McCann (1996, p. 36) elaboraram a Roda do Gerenciamento de Equipes (Figura 5), a qual apresenta um mapa integrado das preferências de trabalho das pessoas relacionando-as com os papéis-chave necessários em uma equipe de alto desempenho. “O conjunto de quatro preferências de uma pessoa pode ser mapeado na Roda, destacando aquelas funções nas quais elas preferem trabalhar.”

Segundo Margerison e McCann (1996, p. 36), “cada setor da Roda tem certas preferências a ele associadas”. Por exemplo, a pesquisa por eles realizada, sugeriu que as pessoas com preferência pela função de trabalho “promoção” tinham mais probabilidade de obter altas contagens como extrovertidas e criativas, enquanto as que apreciavam “produção” tinham mais probabilidade de obter altas contagens como práticas e estruturadas.

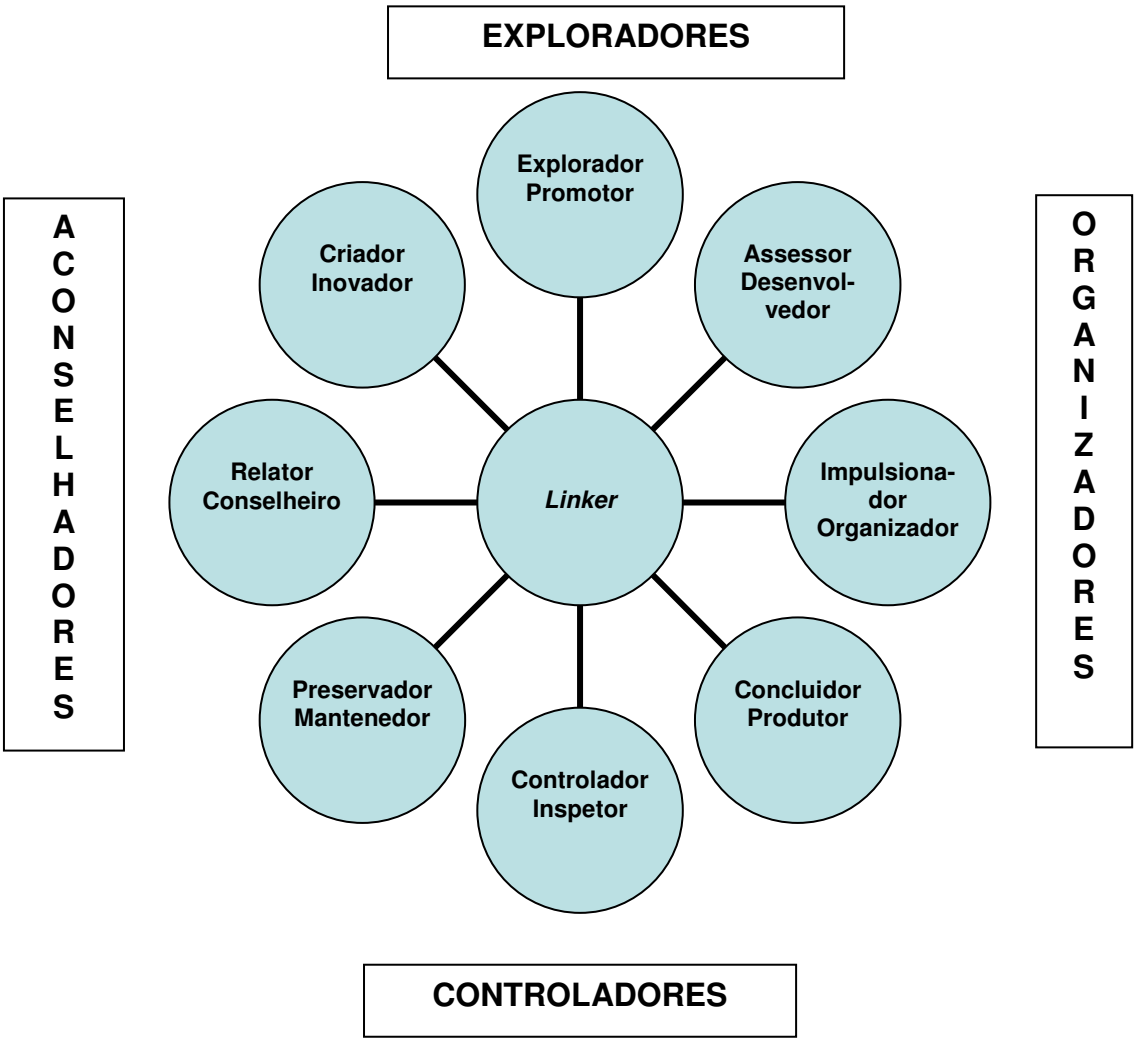

Figura 5: Roda do Gerenciamento de Equipes de Margerison-McCann

Adaptado de Margerison e McCann (1996, p. 36)

Margerison e McCann (1996, p. 37) ressaltam que “a Roda tem oito setores e um centro, exatamente como o modelo da Roda dos Tipos de Trabalho”, mas, agora está descrevendo funções de trabalho e preferências, por isso está apresentada como um modelo de ‘funções de equipe’, onde cada setor descreve não apenas a função de trabalho apreciada, como também as características comportamentais associadas a alguém que prefira aquele setor. Por essa razão, cada setor contém uma descrição comportamental, ‘Impulsionador’ por exemplo, bem como a função de

trabalho definidora de ‘Organizador’. Cada área de função, portanto, tem uma descrição de duas palavras como Criador-inovador, Concluidor-produtor etc. Por exemplo:

- Os Conselheiros gostam de apresentar dados.
- Os Inovadores gostam de explorar idéias.
- Os Promotores gostam de explorar oportunidades.
- Os Desenvolvedores gostam de avaliar planos.
- Os Organizadores gostam de impulsionar para agir.
- Os Inspetores gostam de controlar os procedimentos.
- Os Mantenedores gostam de preservar padrões.

Conforme explicam Margerison e McCann (1996, p. 37-38), encontram-se em torno da roda as principais atividades como exploração, organização, controle e aconselhamento. No centro da roda está a função do *linker*. Tal função pode ser aprendida com experiência em coordenação e integração de grupos de pessoas. O *linker* não é uma preferência de trabalho, mas um conjunto de capacidades que as pessoas podem desenvolver. Assim a função do *linker* pode ser preenchida em conjunção com qualquer das oito preferências principais.

No entanto, nada disso poderá trazer resultados satisfatórios se, conforme explicam Katzenbach e Smith (2001, p. 115), os objetivos comuns estiverem ausentes, pois somente os objetivos comuns dão orientação, significado e energia vigorosa que as equipes necessitam para ser bem-sucedidas. “Um claro senso de orientação faz a equipe concentrar-se no que deve realizar e em como isso se encaixa nas principais prioridades da organização”. Os significados para cada membro surgem do trabalho para integrar os diferentes pontos de vista que orientam a equipe conforme suas escolhas e age para atingir seu objetivo. “Um progresso tangível motiva a equipe em direção ao sucesso e ajuda seus integrantes a imprimir sua marca coletiva e pessoal ao trabalho do grupo. Equipes sem orientação, significado e progresso tangível são equipes que tropeçam e se dispersam.”

> O objetivo e as metas da equipe atuam em conjunto como um motor de dois cilindros. Eles refletem e reforçam um ao outro. [...] não importa se as equipes trabalham partindo de objetivos a metas, de metas a objetivos, ou flutuam entre um e outro. O que importa é que as metas e os objetivos sejam comuns e reforcem uns aos outros de modo a fazer sentido para todos os integrantes (KATZENBACH e SMITH, 2001, p. 117).

Com base no que está apresentado acima, verifica-se que é importante, para a otimização do trabalho em equipe considerar as nove funções de trabalho apresentadas por Margerison e Mc Cann (1996), bem como representar as atividades de trabalho de uma equipe de alto desempenho. No entanto, tudo será inútil se os objetivos e metas não forem bem trabalhados e absorvidos pelos integrantes. Os objetivos e metas têm que ser muitíssimo claros e comuns a todos os que têm a missão de alcançá-los, assim será possível obter uma equipe consolidada.

De Marco e Lister (1990, p. 147) ressaltam que:

> Apesar da energia útil e do entusiasmo que caracterizam as equipes consolidadas, os gerentes não tomam cuidados especiais para encorajá-las. Parte da razão para isso é uma compreensão falha da importância das equipes. O gerente que é fortemente motivado para atingir os objetivos provavelmente vai observar que as equipes não atingem os objetivos; as pessoas das equipes atingem os objetivos. Praticamente todas as tarefas exigidas para se atingir os objetivos são executadas pelos indivíduos que formam a equipe. A maior parte desse trabalho é feita pelos indivíduos que trabalham sozinhos.

Na opinião de De Marco e Lister (1990, p. 147-148), as equipes têm uma força de atuação que faz com que as pessoas se esforcem em um mesmo objetivo comum. Porém, “o propósito de uma equipe não é a consecução do objetivo mas sim o alinhamento do objetivo”. Assim, se a equipe cumpre um propósito, as pessoas que a compõem são mais eficientes porque conhecem a direção a ser seguida. “As equipes consolidadas são marcadas, geralmente, por um forte sentimento de identidade”.

Conforme apontado por De Marco e Lister (1990, p. 148), em uma equipe

consolidada, os integrantes sentem-se como parte de algo excepcional, sentem-se importantes, reconhecidos. Sentem-se felizes ao perceberem que o produto de seu trabalho só foi possível com a sua participação, como se cada pessoa deixasse um pouco de si no produto. Quando isso acontece as pessoas sentem-se felizes com o seu trabalho, relacionam-se bem e crescem juntas.

Desta forma, conclui-se que gerenciamento de equipes deve ser entendido como liderança de equipes. A figura de um líder é importante para que todos possam desenvolver e utilizar suas habilidades em busca de um mesmo objetivo. É preciso que o líder seja capaz de equilibrar autoritarismo e democracia, de modo que quando precisar ser autoritário, o faça sem que as pessoas sintam tal atitude como autoritária, mas como sendo uma decisão importante para a equipe e para a organização.

O líder deve ser capaz de fazer com que os integrantes do grupo entendam os objetivos e princípios do seu trabalho, utilizando sempre o bom senso e respeitando as opiniões, bem como mostrando a todos os resultados por eles mesmos alcançados. Cabe ao líder identificar nas pessoas as que se enquadram em cada setor da roda do gerenciamento de equipes, de modo que possa colocar cada qual dentro das funções e atividades que lhe são mais características. Deste modo, liderar equipes tornar-se-á uma atividade prazerosa e eficaz.

3 ESTRUTURAS DE IMPLEMENTAÇÃO DE EQUIPES

Baseado no estudo bibliográfico sobre implementação de equipes, este capítulo apresentará os tópicos principais das estruturas que foram selecionadas elaboradas pelos pesquisadores Roberto Marx (1998), Fela Moscovici (2002), Katzenbach e Smith (2001) e Michael Brower (1995).

Os critérios para definição destes autores dentre vários pesquisados foram:

1- Consistência e clareza dos conceitos apresentados para implementação;

2- Critérios comparativos estabelecidos com base na pesquisa bibliográfica;

Os **critérios comparativos** serão explicados no item 4.1 - Definição de Critérios para Comparação das estruturas pesquisadas.

3.1 ABORGADEM DE IMPLEMENTAÇÃO SEGUNDO ROBERTO MARX

Para implementar o trabalho em equipe é fundamental entender qual a atual situação da organização, se realmente a mudança vai trazer benefícios dentro de seu contexto. As habilidades das pessoas que comporão as equipes e as formas de comunicação também são essenciais.

Marx (1998, p. 129) comenta que um planejamento para implementação de grupos deve contemplar a compreensão do estágio no qual se encontra a organização em relação a tal. Na seqüência deve-se visualizar a situação futura desejável, para, por fim descrever os passos e pré-requisitos necessários para alcançá-la.

Conforme demonstrado acima, a comunicação é o fator determinante do sucesso ou fracasso do projeto de implementação do trabalho em equipes. Partindo da comunicação, mas não a excluindo, tem-se como fundamental a educação para o desenvolvimento de equipe e o treinamento. É importante que haja, entre os integrantes do grupo, a troca de experiências e conhecimentos, para que cada indivíduo sinta-se evoluindo profissionalmente junto com a equipe e devido ao trabalho em equipe.

O Quadro 2 foi elaborado a partir da seqüência do processo de planejamento para a implementação de equipes apresentada por Marx (1998, p. 55-57) e que foi utilizado como estrutura comum em experiências com diversas empresas.

Quadro 2: Dinâmica da introdução do trabalho em grupos

1. Ambiente e estratégia	• Discussão sobre os motivos que levaram a adoção de grupos de trabalho. • Abordagens: aspectos de estratégia de negócios e questões como mercado de trabalho, influência sindical, situação econômica geral e setorial. • Apresentação e comentários sobre indicadores de desempenho que serão utilizados na avaliação e formas pelas quais os grupos serão avaliados.
2. Condução das fases de projeto/ concepção e implantação	Abordagens: • Setores e atores (internos e externos) que participam do processo de concepção; • Referências (fontes de informação) utilizadas no processo de concepção; • Critérios de definição das fronteiras dos grupos e seus respectivos indicadores de desempenho; • Histórico e fases do processo de implantação: resistências e agentes asseguradores do processo.

Continuação do Quadro 2: Dinâmica da introdução do trabalho em grupos

3. Estrutura organizacional e sistemas de apoio à produção	Pontos a serem analisados: • Tratamento dado à questão do número de níveis hierárquicos; • Novos arranjos para os serviços de apoio; • Sistemas de informação e comunicação.
4. Políticas de RH	Abordagens: • Novos perfis de RH desejados e as maneiras de buscá-los/selecioná-los no mercado; • Formas de remuneração e avaliação; • Tratamento dado à estrutura organizacional, à descrição de cargos e funções.
5. Autonomia e trabalho na produção	Conjunto de indicadores/características que detalham possibilidades a serem estudadas em cada caso: • Autonomia no âmbito da organização da produção. • Autonomia no âmbito da gestão de recursos humanos. • Autonomia no âmbito da gestão do planejamento, da estratégia de produção e das competências dos recursos humanos.

Fonte: adaptado de Marx (1998, p. 55-57).

3.1.1 Implementação de grupos semi-autônomos

A implementação de grupos semi-autônomos dá-se dentro de um processo que exige tempo, conhecimento do assunto, persistência e habilidades no relacionamento com as pessoas que estão vendo-se submetidas a um processo de mudança.

De acordo com Marx (1998, p. 129), a escolha pela implementação de grupos semi-autônomos está sujeita a riscos. A princípio, deve-se ter claramente desenvolvida a “visão” do que se almeja por parte da cúpula da organização.

3.1.1.1 O papel da cúpula da organização

O planejamento deve contemplar a situação atual e a situação futura desejável, bem como os passos e pré-requisitos necessários. É preciso ter cuidado para que as etapas a serem seguidas não sejam demais fechadas para não dificultar o próprio processo de mudança organizacional. O planejamento deve ser flexível.

> O início de um processo de projeto e implantação de grupos semi-autônomos (foco de sua atenção) depende, como *start-up*, de um posicionamento da alta cúpula da organização que deve definir grandes metas e comandar a formação de um grupo ou **Comitê de Coordenação**, responsável por **dirigir** o processo desde seu início [grifos no original] (MARX, 1998, p. 130).

Conforme explica Marx (1998, p. 130), o grupo deve se formar progressivamente, os componentes incorporando-se sucessivamente a um núcleo inicial mínimo. A princípio é fundamental o compromisso comum sobre a forma como se desenvolverá o projeto. A busca do compromisso deve acontecer entre as diversas opiniões divergentes e às vezes pode ser útil uma opinião externa. No entanto, “a busca do compromisso só será bem-sucedida se as partes ‘selarem um acordo’ sobre o que se pode esperar (ganhos e riscos potenciais) de uma mudança organizacional como esta”.

3.1.1.2 Diagnóstico da situação atual

Segundo Marx (1998, p. 131), após a posição da cúpula estar consolidada, a discussão deve ser expandida para os níveis gerenciais e operacionais. Para isso, a melhor forma é elaborar conjuntamente um diagnóstico detalhado da organização, abordando, inclusive:

> aspectos críticos de desempenho operacional, análise das variabilidades do processo produtivo, análise das interfaces da fábrica com as áreas de apoio, estrutura e dinâmica organizacional, bem como aspectos comportamentais, notadamente aqueles envolvidos na relação operários, supervisão e gerência (MARX, 1998, p. 131).

De acordo com Marx (1998, p. 132), um **Grupo de Projeto** deve ser formado para tratar do detalhamento do projeto organizacional, partindo de um segundo compromisso que abrangerá viabilidade, objetivos e dinâmica do processo de implementação de grupos semi-autônomos. Este grupo pode ser uma expansão do Grupo de Coordenação ou independente. Deve ser composto por representantes de áreas-chave da organização, por exemplo, produção, manutenção, finanças, RH, entre outros.

3.1.1.3 Critérios sociotécnicos

Segundo Dias, Zavaglia e Cassar (2003, p. 73), em meados do século XX, psicólogos e sociólogos do Instituto de Relações Humanas de Tavistock, propuseram o modelo sociotécnico, fundamentado em pesquisas realizadas em minas de carvão inglesas e em empresas têxteis indianas.

Para Dias, Zavaglia e Cassar (2003, p. 73), a organização é considerada ao

mesmo tempo como um sistema aberto e como um sistema sociotécnico, o qual estrutura-se sobre dois subsistemas:

1. o **subsistema técnico**, que compreende as tarefas a serem desempenhadas, as instalações físicas, o equipamento e instrumentos utilizados, as exigências das tarefas, as utilidades e técnicas operacionais, o ambiente físico e a maneira como está disposto, bem como a duração da operação das tarefas. Em resumo, o subsistema técnico envolve a tecnologia, o território e o tempo. É o responsável pela eficiência potencial da organização;
2. o **subsistema social**, que compreende os indivíduos, suas características físicas e psicológicas, as relações sociais entre os indivíduos encarregados de execução da tarefa, bem como as exigências de sua organização tanto formal como informal, na s

capacitado para resolver com autonomia problemas técnicos e comportamentais inerentes a sua atividade.

Segundo Marx (1998, p. 133-134), acerca dos sistemas de controle e das estruturas de produção, é sugerido um conjunto de princípios que viabilizará o controle das operações pelos grupos semi-autônomos, são eles:

- **Princípio 1: projetar primeiro a estrutura da produção (*layout*, fronteiras organizacionais, *mix* de produtos, ou seja, paralelizar e segmentar primeiro) e depois planejar a estrutura de controle.**
- **Princípio 2 : projetar a estrutura de produção segundo o enfoque *top-down*.**
  [...]
- **Princípio 3: o projeto da estrutura da produção precede o da tecnologia de processo (equipamentos).**
- **Princípio 4: projetar a estrutura de controle de forma *bottom-up.*** [grifos no original]

Marx (1998, p. 134-135) argumenta que há a necessidade de combinar conhecimentos dos funcionários no projeto de um trabalho participativo para que os aspectos acima possam ser abordados e as mudanças encontrem apoio e sejam gerenciadas por todos os níveis organizacionais. Por isso, todos os indivíduos envolvidos, de cada área da empresa, precisam conhecer e utilizar “os instrumentos de análise sociotécnica do trabalho”, para que os mem17 0 Td (e)Tj 5.523 Td (o)Tj 6.72397 0

3.1.1.4 Fases do processo de implementação

Marx (1998, p. 135) descreve que na fase do processo de implementação quanto ao lado comportamental é preciso investir continuamente nas seguintes habilidades dos componentes:

- Habilidades técnicas – para que os integrantes conheçam crescentemente os processos de responsabilidade do grupo;
- Habilidades administrativas – para que assumam, gradativamente, as tarefas que antes eram de responsabilidade dos supervisores e chefes, tais como, elaboração de relatórios, monitoramento e avaliação dos processos, programação da produção, entre outros;
- Habilidades de comunicação interpessoal – para que os integrantes sejam capazes de resolver os problemas do dia-a-dia de forma satisfatória ou por meio das interfaces entre os mesmos.

O Quadro 3 apresenta as fases do processo de implementação dos grupos semi-autônomos.

Conforme demonstrado no Quadro 3, não é fácil o processo de implementação de grupo semi-autônomos, inclusive, na segunda fase chega-se até mesmo a pensar que o projeto não tem futuro. No entanto, a persistênci

Quadro 3: Fases da implementação

FASE 1: **INÍCIO**	• Escolha dos membros dos grupos • Treinamento e definição de fronteiras de atuação: responsabilidades diárias, parâmetros de qualidade e produtividade, necessidade de registro de informações, elaboração de relatórios, procedimentos em casos de mudança de métodos de trabalho.
FASE 2: **ESTÁGIO DE CONFUSÃO**	• Depois de um período de entusiasmo, surge a confusão, uma fase previsível e necessária. • Surgem dificuldades mais graves de entendimento intra e intergrupos. • Membros buscam autoridade que nem sempre existe e não sabem ao certo se estão agindo corretamente, pois não existe *feedback* tradicional, de curtíssimo prazo, fornecido pela antiga supervisão. • Especula-se sobre o ritmo e padrões de trabalho e buscam-se possíveis razões, não explícitas, para que a organização tenha optado pelos grupos semi-autônomos. • Fase crítica para os antigos supervisores que são chamados a apoiar os grupos. • Necessidade da estrutura de suporte – regras claras.
FASE 3: **GRUPOS CENTRADOS NO LÍDER**	• Surgem sinais positivos, num prazo de até um ano. • Soluções para problemas do dia-a-dia são cada vez mais rápidas. • O líder nato torna-se uma base de sustentação muito forte para o restante do grupo, por isso, há a necessidade de cuidado para que ele não monopolize tal função de maneira permanente. • Se o líder foi definido pela gerência, é preciso estabelecer regras para que o grupo redefina-o, se for o caso. • Critérios neste sentido devem ser revistos ou negociados.
FASE 4: **GRUPOS "FECHADOS" EM SI MESMOS**	• O grupo tende a considerar-se por demais auto-suficiente. • Muitas vezes desvincula-se do compromisso de contribuir e interagir com o restante da organização. Surgem problemas do tipo "proteção" de componentes que apresentam problemas. • Em vários casos, haverá a tendência de esconder do resto da organização os problemas ocorridos, uma vez que, fechando-se em si mesmo, o grupo vive em função dos bons resultados que conquistou ao longo do tempo.
FASE 5: **ESTÁGIO DE MATURIDADE**	• Chega-se a uma relativa estabilidade nas relações internas e externas de cada grupo. • Grupos estão cientes e discutem a relação entre seu trabalho, as estratégias e o desempenho da empresa. • Entendem e influenciam cada vez mais a necessidade de modificações nas funções, fronteiras ou composição do grupo. • Treinamentos e dinâmicas de grupos que visam ao tratamento da questão comportamental são ferramentas importantes para dar suporte a esse tipo de mudança.

Fonte: adaptado

3.2 ABORGADEM DE IMPLEMENTAÇÃO SEGUNDO FELA MOSCOVICI

Moscovici (2002, p. 15) fala sobre o DE (Desenvolvimento de Equipe), que é “um programa educacional dirigido a grupos de pessoas interdependentes que precisam unir esforços nos procedimentos de trabalho e na resolução de problemas. DE é uma intervenção psicossocial no sistema humano da organização”. É importante no momento em que uma organização percebe que está no estágio certo para iniciar um processo de implementação de trabalho em equipe. O DE “compreende aplicação, inovação e aperfeiçoamento de conhecimentos e técnicas de dinâmica de grupo, educação de laboratório e desenvolvimento interpessoal no contexto da organização”. São utilizados conceitos e práticas diversas no sentido de promover “a análise da eficiência e dos estilos de funcionamento do grupo pelo próprio grupo. É também uma prática de diagnóstico organizacional e de estabelecimento de metas”.

De acordo com Moscovici (2002, p. 15) o DE tem como objetivo “incrementar a afetividade de um grupo que precisa trabalhar colaborativamente para alcançar resultados”. Parte do princípio de que “desenvolver uma equipe é ajudar o grupo a aprender e a institucionalizar um processo constante de auto-exame e avaliação das condições que dificultam seu funcionamento efetivo, além de desenvolver habilidades para lidar eficazmente com esses problemas”.

Na opinião de Moscovici (2002, p. 15), “o processo de DE pressupõe mudanças significativas pessoais e interpessoais de conhecimentos, sentimentos, atitudes, valores, motivação, postura, comportamento”. Trata-se de uma atividade de tempo ilimitado, uma atividade de educação, pois “um só evento não caracteriza um processo de DE nem produz os resultados desejados, independente da

denominação que receba".

Moscovici (2002, p. 16) comenta que pesquisas verificaram que o trabalho em equipes supera o desempenho do indivíduo atuando sozinho ou em pequenos grupos. "As equipes absorvem e aplicam conhecimentos, experiências de vida e *insights* de seus membros para poder responder agilmente a novos desafios". Além disso, nota-se que os "executivos de visão respondem à intensa competição mundial e ao desejo dos empregados de pensar, planejar decidir e agir autonomamente, através da substituição de sistemas hierarquizados tradicionais por equipes de trabalho".

De acordo com Moscovici (2002, p. 17), pode-se utilizar a metodologia de DE para trabalhar conflitos intergrupais, que são freqüentes nas organizações. Entretanto, passa-se pelo desafio constante de "desenvolver um processo de integração entre as diversas unidades de trabalho, preservando, porém, suas diferenças funcionais e potencializando seus esforços, energia e competência para a produtividade global da empresa".

Não se pode ignorar que, nessa fase podem surgir conflitos. Segundo Moscovici (2002, p. 6), "todo grupo está sujeito a conflitos. Não existe relacionamento em grupo perfeito, pleno de harmonia". Contudo, deve-se evitar a tendência de atribuir conotação negativa ao conflito, relacionando-o a combate, briga, violência, guerra, destruição. Deve-se encarar o conflito como "uma constante da dinâmica interpessoal, reveladora do nível energético do sistema", pois, em si, o conflito não é danoso nem patológico. Ele pode trazer conseqüências "positivas ou negativas, construtivas ou destrutivas, em decorrência do grau de aprofundamento e intensidade, da duração, do contexto, da oportunidade (*timing*) e do modo como ele é enfrentado e administrado".

3.2.1 Estrutura de planejamento e implementação de equipes segundo Moscovici

De acordo com Moscovici (2002, p. 91), para planejar um programa de desenvolvimento de equipe é importante examinar cuidadosamente a situação a ser modificada, em termos de necessidades a serem atendidas, objetivos a serem formulados, pessoas, recursos, modelo de mudança psicossocial, momento certo para o *start*. Essas preocupações são a base do diagnóstico situacional.

Moscovici (2002, p. 91) ressalta que um projeto de DE nunca está pronto e completo para ser aplicado em qualquer empresa, mas ao contrário, exige a contextualização para cada empresa, grupo ou unidade.

Na opinião de Moscovici (2002, p. 93), o modelo pesquisa-ação, elaborado por Kurt Levin é uma forma útil de abordagem situacional e envolve um conjunto de atividades para a solução de eventuais problemas. É composto de quatro fases:

- Coleta de dados
- Diagnóstico
- Ação
- Avaliação

A **coleta de dados**, segundo Moscovici (2002, p. 93-94) deve ser a fase em que tudo é observado em detalhes, o contexto, as relações, a rotina. Um problema, somente quando é bem percebido, tem condições de ser solucionado. “A enunciação específica do problema define a espécie de dados relevantes à sua resolução”.

Desta forma, Moscovici (2002, p. 94) afirma que, após a definição dos dados a serem pesquisados, seleciona-se os instrumentos e técnicas mais adequados para

coletá-los e organizá-los, como, por exemplo, questionários, entrevistas e outros.

Moscovici (2002, p. 94) deixa claro que a partir das informações obtidas, o **diagnóstico** vai verificar a lacuna existente entre a situação atual e a situação desejada. A qualidade do diagnóstico dependerá da veracidade das informações coletadas.

Segundo Moscovici (2002, p. 95), o planejamento de **ação**, com base no diagnóstico deve "definir atividades que eliminem ou diminuam o hiato entre a situação real (problema) e a situação desejada (ideal)". Nessa fase, as pessoas precisam ser capacitadas para resolver problemas em grupo. Assim, coloca-se em prática as atividades planejadas, as quais produzem resultados diversos, conforme a "qualificação das pessoas, a tecnologia e os recursos disponíveis e utilizados, e o contexto".

Na fase de **avaliação**, Moscovici (2002, p. 95) ressalta a necessidade de mensurar os resultados obtidos, como forma de propiciar um *feedback* e gerar um ciclo dinâmico e interligado de pesquisa-ação, bastante semelhante ao ciclo PDCA, o qual não é mencionado pela autora.

O seguinte fluxograma da pesquisa-ação é apresentado por Moscovici na Figura 6:

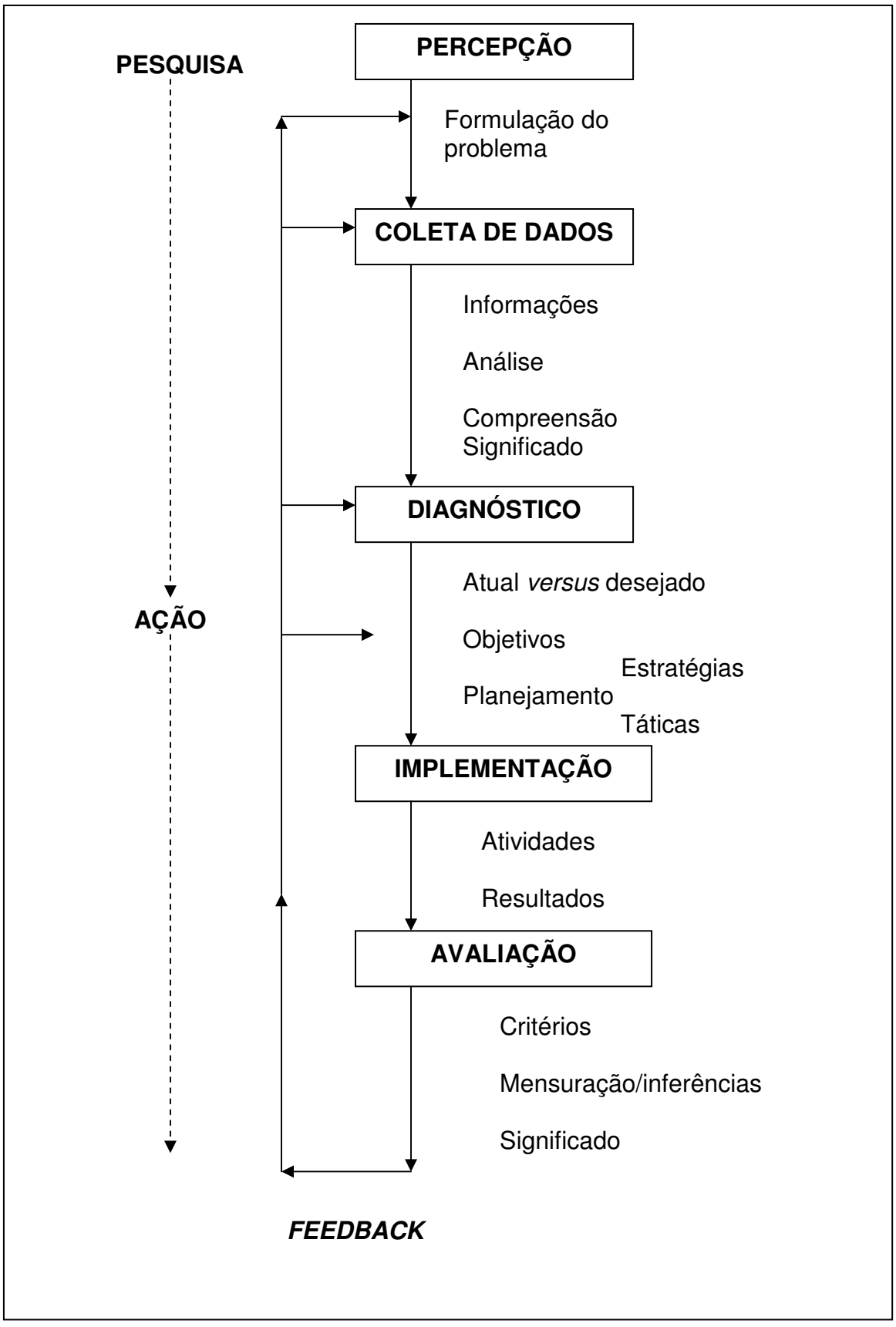

Figura 6: Modelo pesquisa-ação
Fonte: Moscovici (2002, p. 96).

3.2.2 Fases de um programa de desenvolvimento de equipe

Moscovici (2002, p. 104) apresenta um quadro com as fases de um programa de desenvolvimento de equipe:

Quadro 4: Fases do programa de desenvolvimento de equipes

FASE	OBJETIVOS
1. Preliminar Pré-diagnóstico	Sensibilização/motivação Coleta de dados
2. Introdutória EVENTO INICIAL	Análise de funcionamento do grupo Conscientização/diagnóstico
3. Desenvolvimento de habilidades: Interpessoais e de tarefa	Laboratório interpessoal Análise de processo Dignóstico Comunicação efetiva, dar e receber *feedback* Resolução de problemas Planejamento e implementação de mudanças individuais, intragrupais e intergrupais
4. Consolidação e acompanhamento	Prática de habilidades, experimentação Aperfeiçoamento e inovação Avaliação e reformulação periódica (ciclos pesquisa-ação)

Fonte: Moscovici (2002, p. 104)

3.2.2.1 Fase Preliminar

De acordo com Moscovici (2002, p. 97) caracterizam a fase preliminar o "surgimento de sintomas esporádicos, de sensações vagas de insatisfação no trabalho e de funcionamento deficiente do grupo. É possível que uma primeira coleta de dados revele aspectos difíceis, que merecem atenção e providências para não se agravarem". Uma coleta de dados identificará a situação atual da organização, setor ou unidade em observação.

3.2.2.2 Fase Introdutória

Segundo Moscovici (2002, p. 97-98), o início oficial de um programa de DE é geralmente marcado por um evento específico, como uma reunião introdutória e seminário. O evento inicial, além de atender a diversas necessidades psicológicas e organizacionais, tem o valor simbólico de demarcar uma "linha divisória entre o passado e o futuro, um ritual de iniciação na mudança individual e grupal dentro da empresa, uma ruptura entre o antigo e o novo modo de pensar e agir no trabalho".

Moscovici (2002, p. 98) ressalta que, ao escolher a realização de uma reunião introdutória, recomenda-se os seguintes objetivos:

- "Reunir pessoas."
- "Estabelecer um clima propício de confiança mútua e abertura."
- "Fornecer insumos cognitivos como quadro de referência."

De acordo com Moscovici (2002, p. 99), ao invés de se fazer uma reunião,

pode-se optar por um “seminário de desenvolvimento de equipe”. O seminário apresenta objetivos cognitivos para que seja melhor entendido o que é desejado implantar na empresa. São executados exercícios práticos em subgrupos, evitando assim a exposição pessoal dos participantes.

Segundo Moscovici (2002, p. 100), os seminários podem ser internos e externos. “O seminário externo é aberto a profissionais de diferentes empresas e funções – executivos, gerentes, consultores, profissionais de RH etc. [...] O seminário interno destina-se a pessoas da mesma empresa”.

Moscovici (2002, p. 101) enfatiza que nesta fase deve ser analisado o funcionamento do grupo. Pode-se utilizar de reuniões para que as pessoas avaliem a forma como tem agido em conjunto, dificuldades e facilidades, pontos fortes e fracos.

3.2.2.3 Fase de desenvolvimento de habilidades

M

M

M

M

M

M

M 8 (a)Tj 6.72397 0 Td (b)Tj 6.72397 0 Td (i)Tj 2.64156 0 Td (l)Tj (p)Tj 6.72397 0 Td (o)Tj

resolução de problemas, planejamento e implementação de mudanças intragrupais e intergrupais".

Moscovici (2002, p. 103) aponta esta como sendo a fase mais trabalhosa e demorada do programa de DE, mas a mais decisiva. É importante que o grupo tenha consciência de que as atividades de DI são indispensáveis para que tenham sucesso na realização de trabalhos em equipe.

3.2.2.4 Fase de consolidação e acompanhamento

Moscovici (2002, p. 105) afirma que um programa de DE não tem um término formalizado, nem tampouco uma equipe pode ser considerada acabada e qualificada plenamente. É um processo de aprendizagem e como tal acontece por toda a vida, porém, "as habilidades interpessoais aprimoradas capacitam cada pessoa a adaptar-se e participar de forma efetiva em qualquer grupo".

De acordo com Moscovici (2002, p. 105), as avaliações periódicas devem contemplar não só o que foi alcançado, mas também como foi alcançado. "Esse processo de *feedback* permite revisão e reformulação sistemática nos procedimentos interpessoais e de grupo".

Aqui, a motivação pode ser estimulada a partir da eficácia da comunicação, pois, conforme ressaltado por Moscovici (2002, p. 106), a motivação dos indivíduos que irão compor as equipes é uma condição decisiva para se pensar em implementação. "O nível de motivação do líder e dos demais membros do grupo influirá decisivamente no grau de disponibilidade psicológica para as atividades e no engajamento de cada um e de todos no programa". A motivação individual, quando elevada, acaba transmitindo entusiasmo e confiança.

3.3 ABORGADEM DE IMPLEMENTAÇÃO SEGUNDO KATZENBACH E SMITH

A essência de uma equipe é o compromisso comum. Sem ele, grupos desempenham como indivíduos, com ele, tornam-se uma unidade poderosa de desempenho coletiva (Katzenbach e Smith, 1993, p.112).

Segundo Katzenbach (2001) as equipes ou grupos são conceituados como:

1. um pequeno número de pessoas com habilidades complementares, comprometidas com o mesmo objetivo, as mesmas metas de desempenho e a mesma abordagem, pelos quais elas se consideram mutuamente responsáveis (equipe verdadeira);
2. grupo de pessoas designadas a um líder que determina suas tarefas de trabalho e definem seus objetivos de desempenho. O líder também integra ou combina esses resultados e responsabiliza os membros do grupo por sua contribuição individual (grupo de trabalho dotado de um único líder).

Katzenbach e Smith (1994), estudam exatamente o conceito da necessidade de formação de uma equipe ou mesmo de manter um grupo para gerar produto de trabalho de equipe.

> [...] caracteriza a necessidade que todas as equipes têm de produzir algo que tenha valor de performance incremental, que seja mais do que a soma dos esforços individuais de cada membro – e que exija contribuições de trabalho real de cada um dos participantes. (KATZENBACH e SMITH, 1994, p. 89).

> As equipes são diferentes dos grupos de trabalho. Elas requerem ao mesmo tempo responsabilidade individual e mútua. As equipes exigem mais do que discussões, debates e decisões em grupo; mais do que compartilhamento de informações e perspectivas de práticas melhores; mais do que o mútuo reforço de padrões de performance. Não havendo produtos de trabalho de equipes distintos, produzidos por meio da conjunta contribuição real dos participantes da equipe, a promessa do impacto incremental ou ampliado de performance permanecerá inexplorada. (KATZENBACH e SMITH, 1994, p. 90).

Quadro 5: Estrutura de Katzenbach e Smith

FASES	AÇÕES
QUANTIDADE E HABILIDADE	Definição do número de componentes da equipe. Etapa 1: Verificar se o grupo enfrenta desafios de desempenho que exijam a disciplina de equipe. Etapa 2: determinar quem deverá estar verdadeiramente comprometido. Etapa 3: Subdividir o desafio geral para acomodar melhor as duas disciplinas. Habilidades Complementares.
OBJETIVO, METAS E ABORDAGEM DE TRABALHO COMUNS	Interação e consenso. Compreensão e respeito mútuo. Incentivar o diálogo constante como forma de integração. Formar objetivos comuns. Abordagem de trabalho comum. Comunicação.
RESPONSABILIDADE MÚTUA E INDIVIDUAL	Dificuldades na integração. Criar um senso de responsabilidade mútua. Cuidados para que não ocorra um desgaste no senso de responsabilidade mútua. Indicadores. Atenção aos sinais de perigo.

Fonte: adaptado de Katzenbach e Smith (2001, p. 93-142)

3.3.1 Estabelecimento de quantidade e habilidades

Katzenbach e Smith (2001, p. 93) propõe que a disciplina de equipe é mais indicada para grupos de até doze pessoas, mas não garantem que seja impossível que grupos com números maiores atuem como verdadeiras equipes. No entanto, em casos de grupos mais numerosos, a disciplina de líder único tem mais chance de dar certo. As razões para a dificuldade de implantar a disciplina de equipe em grupos numerosos podem ser diversas, como, por exemplo:

a) Dificuldade de um grande número de pessoas se reunirem com freqüência.
b) Dificuldades para que todos estejam reunidos no momento em que acontece um problema pece f fre a p

3.3.1.1 Etapa 1

De acordo com Katzenbach e Smith (2001, p. 96-97), é importante analisar se o grupo de trabalho está enfrentando desafios de desempenho que exijam a disciplina de equipe. Há casos em que os objetivos não requerem nem beneficiam a formação de equipes. Grupos grandes, muitas vezes têm mais êxito com a disciplina do líder único.

3.3.1.2 Etapa 2

Katzenbach e Smith (2001, p. 97) apontam que a aplicação da disciplina de equipe necessita de três funções colaborativas básicas: responsáveis, colaboradores *ad hoc* e membros formais. Portanto, nesse momento é preciso determinar entre as pessoas quem está verdadeiramente comprometido para desempenhar tais funções.

Segundo Katzenbach e Smith (2001, p. 97) os responsáveis geralmente são executivos que defendem "o cumprimento de algum desafio em especial, a nomeação de uma equipe", propiciando a obtenção de recursos. Nem sempre os responsáveis são membros atuantes da equipe, mas "supervisionam e apóiam, esperam atualizações e comunicações regulares".

Katzenbach e Smith (2001, p. 97-98) explicam que colaboradores *ad hoc*, muitas vezes, são pessoas externas à organização, eles "podem realizar uma análise extremamente necessária e dar acesso a um *know-how* essencial".

De acordo com Katzenbach e Smith (2001, p. 98), membros formais são pessoas formalmente designadas como membros de equipes, mas que não

trabalham nem se comprometem efetivamente. Nesse caso, estes deveriam ser tratados como se fossem colaboradores *ad hoc*.

Para Katzenbach e Smith (2001, p. 98-99) é preciso cuidado ao tratar todas as pessoas como se fossem parte da equipe, porque quando esta fica muito grande surgem problemas. “Equipe é uma disciplina, não um grupo ilimitado de pessoas prestativas”. É muito importante que todos saibam qual é e a importância de seu papel dentro da equipe.

3.3.1.3 Etapa 3

Nesse momento deve-se subdividir o “desafio geral de forma a melhor acomodar as duas disciplinas que produzem unidades de desempenho” (KATZENBACH e SMITH, 2001, p. 99).

Katzenbach e Smith (2001, p. 99) ressaltam que, se após o esclarecimento dos papéis, o grupo ainda for grande demais para o emprego da disciplina de equipe, é necessário “subdividir os desafios em partes mais facilmente administráveis e considerar o uso de ambas as disciplinas”. Essa ação objetiva “identificar e discutir o tipo de desafios de desempenho enfrentados pelo grupo, os diferentes resultados a serem obtidos, o tipo de trabalho que precisa ser feito e as disciplinas, de líder único, de equipe, exigidas por essas metas e esse trabalho”.

3.3.1.4 Habilidades Complementares

Katzenbach e Smith (2001, p. 100-101) enfatizam que, independente do tamanho da equipe, não se encontra uma em que seus membros, no início do trabalho em conjunto, tivessem todas as habilidades necessárias. “Embora a equipe possa dispor da combinação de habilidades e do potencial de habilidades para realizar o trabalho, o êxito exigirá aprendizado e crescimento por parte de quase todos os seus integrantes”. É claro que as habilidades anteriores são importantes e levadas em consideração, mas novas habilidades surgirão com treinamentos e novos desafios.

3.3.2 Objetivo, metas e abordagem de trabalhos comuns

Katzenbach e Smith (2001, p. 111) ressaltam que “um dos estímulos mais poderosos na eficiência de uma equipe é o objetivo de desempenho, as metas de equipe e a abordagem de trabalhos comuns”.

3.3.2.1 Interação e consenso

Katzenbach e Smith (2001, p. 112) afirmam que conflitos entre as pessoas dentro de uma equipe acontecem e não são totalmente negativos. Grandes equipes são marcadas por conflitos construtivos. “Sem desacordos, as equipes raramente gerariam as melhores e mais criativas soluções aos desafios que enfrentam”. O

importante é que a partir dos conflitos e desacordos as pessoas cresçam, interajam e cheguem a consensos positivos.

3.3.2.2 Compreensão e respeito mútuo

De acordo com Katzenbach e Smith (2001, p. 113), muitas idéias são compartilhadas quando acontecem divergências, isso acaba melhorando o discernimento e a compreensão. Apesar de diferenças existirem, essas não devem impedir a compreensão comum e compartilhada. “Um maior entendimento de ambas as partes de uma discussão muitas vezes leva a uma solução melhor do que se chegaria sem discussão alguma”.

3.3.2.3 Incentivar o diálogo constante como forma de integração

> Os oponentes de uma equipe atingiram o ponto da divergência esclarecida quando todos podem explicar aos demais os diferentes pontos de vista sobre qualquer problema. A equipe deve fazer uma opção que idealmente reflita e integre o melhor dos pontos de vista opostos. Muitas vezes, uma discussão cuidadosa muda opiniões e pode eliminar divergências. Entretanto, isso não precisa ocorrer para que a equipe siga em frente. Opções impulsionam as equipes mais do que discussões intermináveis (KATZENBACH e SMITH, 2001, p. 114).

Segundo Katzenbach e Smith (2001, p. 114), as pessoas podem fazer escolhas orientadas por um líder ou até mesmo por meio de votação, porém, somente quando há respeito mútuo e compreensão será possível que todos confiem que qualquer que seja a escolha, ela refletirá os esforços de todos.

3.3.2.4 Formar objetivos comuns

Conforme Katzenbach e Smith (2001, p. 115-116), “o objetivo comum dá a orientação, o significado e a energia vigorosa de que as equipes necessitam para ser bem-sucedidas”. É com objetivos que as pessoas são orientadas e sem eles não há direção a ser seguida. As pessoas têm que saber a importância de seus esforços, têm que participar e compreender. Desde que iniciam um trabalho, os objetivos e metas têm que ser discutidos.

3.3.2.5 Abordagem de trabalho comum

Katzenbach e Smith (2001, p. 120) afirmam que abordagem de trabalho consiste nos “detalhes de como o grupo pretende realizar o trabalho necessário”. No caso da disciplina do líder único, é o líder quem detalha a abordagem de trabalho para os integrantes, mas na disciplina de equipe, “ela é mais ambígua no início e mais flexível no decorrer das atividades”. Portanto, deverá incluir os seguintes elementos:

- Características do trabalho em si;
- Administração e logística;
- Normas de comportamento;
- Escolhas e tomadas de decisões;
- Avaliação do progresso;
- Uso de tecnologia de *groupware.* “Qualquer equipe virtual, ou mesmo uma equipe que divide o mesmo espaço geográfico e usa a tecnologia

de *groupware*, deve escolher quais recursos e aplicações serão utilizados" (KATZENBACH E SMITH, 2001, p. 121).

3.3.2.6 Comunicação

Katzenbach e Smith (2001, p. 122-124) ressaltam que as seguintes práticas devem ser obedecidas para que as equipes possam desenvolver-se em conjunto com sua abordagem de trabalho e alcançar o comprometimento necessário:

- Nas primeiras reuniões é preciso pensar e agir conscientemente, mostrar explicitamente os desafios, problemas e possíveis abordagens.
- Fazer reuniões com determinada finalidade e focadas em problemas.
- As conquistas iniciais precisam ser visíveis.
- Criar expectativas e regras de comportamento. É importante que "as equipes identifiquem algum tipo de comportamento-chave que deve ser seguido desde o início, como pontualidade nas reuniões, enfoque em desempenho e verdadeira dedicação ao trabalho".
- Desde o início é importante criar o hábito de introduzir pontos de vista externos e fatos novos.
- É preciso criar um entendimento compartilhado e não um consenso.
- Prestar atenção à linguagem.
- Encontrar meios de fornecer *feedback* construtivo, positivo e negativo.

3.3.3 Responsabilidade mútua e individual

Segundo Katzenbach e Smith (2001, p. 129) o bom senso já indica que ser responsável pelas suas próprias contribuições é inquestionável. Mas, no caso das equipes, muitas vezes os resultados vêm do trabalho coletivo. Assim, três características são apresentadas como contribuições do trabalho coletivo:

1) “duas ou mais pessoas com habilidades múltiplas trabalhando em conjunto”;
2) “funções de liderança intercambiáveis”;
3) “responsabilidade conjunta ou mútua pelos resultados que não podem ser obtidos sem que mais de uma pessoa responda por eles”.

O trabalho em equipe envolve tanto a responsabilidade mútua como a coletiva.

3.3.3.1 Dificuldades na integração

Segundo Katzenbach e Smith (2001, p. 130), é difícil, para muitos líderes integrar as responsabilidades mútuas e individual. É mais fácil para eles gerenciar resultados com base em responsabilidade individual, tanto que é comum que se veja indivíduos sendo promovidos, mas não grupos ou equipes. Em contraponto, resistindo à integração das responsabilidades mútua e individual evita-se uma imprecisão aparente em torno da responsabilidade mútua, ou seja, não é possível identificar exatamente o responsável, ficando todos isentos. É essa a razão de ser mais fácil, para o líder, aplicar o conceito da responsabilidade individual.

3.3.3.2 Criar um senso de responsabilidade mútua

Katzenbach e Smith (2001, p. 131) enfatizam que “criar um senso de responsabilidade mútua em um grupo que já possui um objetivo de desempenho é mais fácil na prática do que imagina a maioria das pessoas”. Tudo depende da eficácia da comunicação e da linguagem utilizadas anteriormente a esta fase.

No entanto, Katzenbach e Smith (2001, p. 132) ressaltam que:

> É lógico que somente a linguagem não produzirá responsabilidade mútua. Assim como em qualquer responsabilidade individual, o conceito requer clareza no que se refere aos resultados de desempenho, juntamente com clareza concernente aos parâmetros de mensuração usados para acompanhar o progresso e os marcos usados para determinar o ritmo. As pessoas não podem considerar-se responsáveis pelo desempenho coletivo se não concordarem sobre metas e prazos.

Assim, o entendimento é a base para a responsabilidade compartilhada. Katzenbach e Smith (2001, p. 132) não deixam de lado o reconhecimento e recompensa como sendo integrantes da responsabilidade mútua, com o devido cuidado para que os mesmos não ocorram individualmente. Além disso, a forma como os fracassos e contratempos são trabalhados pela equipe interferem na formação de um senso de responsabilidade mútua. Mas, tudo isso não significa que os integrantes não possuam quaisquer responsabilidades individuais.

3.3.3.3 Cuidados para que não ocorra um desgaste no senso de responsabilidade mútua

Katzenbach e Smith (2001, p. 133-136) alertam para alguns fatores que podem desgastar o senso de responsabilidade e que devem ser cuidadosamente

observados:

1) Não se deve perpetuar papéis inflexíveis. As pessoas têm que ser incentivadas a usar suas habilidades e criatividade de formas variadas quando necessário, portanto deve haver flexibilidade nos papéis desempenhados.
2) Não se deve permitir que o direito de se manifestar se torne uma função hierárquica. Todos devem ter o direito de expressar idéias e opiniões. As pessoas devem ser encorajadas a se manifestar, para que a base de conhecimento do grupo seja enriquecida.
3) Não se deve atribuir tarefas com base no título do cargo. Dentro das equipes as habilidades profissionais são muito mais importantes. As tarefas devem ser designadas àqueles mais capazes de executá-las com eficácia.
4) Não se deve criar imunidades espe

3.3.3.4 Indicadores

De acordo com Katzenbach e Smith (2001, p. 137) há indicadores que apontam se tudo está bem, um deles é a linguagem da equipe. O uso de **nós** ao invés de **eu** ou **ele** indica senso de responsabilidade mútua. Essa atitude vai refletir em uma ausência de acusações nas interações do grupo.

Outros indicativos importantes apontados por Katzenbach e Smith (2001, p. 137) são os parâmetros de mensuração ou indicadores de sucesso comuns.

> Cada integrante possui uma visão comum de sucesso e de como as realizações do grupo serão medidas ou definidas. Nem todos os resultados desejados serão numericamente mensuráveis, mas cada um deve apresentar condições claramente reconhecíveis de realização.

Finalmente Katzenbach e Smith (2001, p. 138) apontam o peso, a quantidade e a clareza relativos de produtos de trabalho coletivo *versus* produtos de trabalho individual como um indicador de responsabilidade mútua importante.

3.3.3.5 Atenção aos sinais de perigo

Katzenbach e Smith (2001, p. 138-140) alertam para os sinais de perigo ou advertência que podem ocorrer problemas:

1) A maioria das tarefas é designada individualmente;
2) Discussões diretas entre duas pessoas dominam as reuniões;
3) O único parâmetro de mensuração do grupo consiste em números financeiros, o grupo é definido por seu orçamento;
4) Todas as reuniões seguem agendas e cronogramas rígidos;

5) O líder formal executa pouco do trabalho efetivo;

6) O grupo nada acrescentou às diretrizes apresentadas pelo responsável.

3.4 ABORGADEM DE IMPLEMENTAÇÃO SEGUNDO MICHAEL BROWER

Michael Brower defende o *empowerment* das equipes, ou seja, atribuir poder às equipes, o que implica em uma estrutura conforme apresentada resumidamente no Quadro 6:

Quadro 6: Quatro As

Quatro As	Ações
Authority - Dar autoridade aos integrantes para que tomem decisões	1. Informação em maior profundidade, qualidade e quantidade que o anteriormente usual.
Accountability - Responsabilidade	
Alignment of direction - Alinhamento de direção: • Interna: entre os próprios integrantes • Horizontal: com clientes, fornecedores e outros. • Vertical: com a direção da mais alta hierarquia da organização.	2. Apoio de outras funções, supervisões ou sistemas.
Ableness – Competências: • Conhecimentos e habilidades diversificadas • Identidade bem-desenvolvida ou status inicial; • Receptividade.	3. Quatro níveis de lid

3.4.1 *Authority* - dar autoridade aos integrantes para que tomem decisões

Para Brower (1995) autoridade significa poder de decisão, autonomia. Os membros da equipe devem ter autonomia para tomar decisões sem autorização prévia de um superior. Sendo que esta é a base da autonomia. Equipes com autonomia podem ter o poder de:

- Planejar e programar o trabalho a ser feito;
- Programar quais integrantes da equipe executarão as tarefas;
- Selecionar, projetar, instalar e administrar novos equipamentos;
- Cuidar da manutenção preditiva / preventiva segura para seus equipamentos;
- Consertar, ou corrigir falhas de modo seguro em seus equipamentos;
- Organizar o processo de provisão do material necessário para a produção;
- Manter contato direto com fornecedores externos, ou negociar com outros departamentos, conforme as exigências para o cumprimento de seus cronogramas;
- Manter contato com clientes, individualmente ou em grupos;
- Avaliar e regular os canais de interação com clientes;
- Desenvolver padrões de qualidade e inspecionar seus próprios trabalhos;
- Parar a produção imediatamente quando for detectado algum problema na qualidade;
- Documentar, seguir e melhorar diretrizes para o cumprimento dos objetivos da organização;
- Organizar treinamento integrado: toda a equipe com um objetivo comum;
- Realizar transferências entre equipes quando necessário;

- Fixar padrões próprios de freqüência, disciplina e métodos;
- Dar apoio, com a devida disciplina, para os demais integrantes da equipe;
- Determinar freqüência, tempo, e local de reuniões;
- Administrar e melhorar sua própria segurança e impactos ambientais;
- Fazer tudo o que for possível para satisfazer o cliente;
- Determinar tipos de treinamento, horário e outras oportunidades educacionais para propiciar aos integrantes o desenvolvimento de novas habilidades que estão sendo necessárias.

Na concepção de Brower (1995), as equipes não podem e não devem assumir todas estas autoridades de uma só vez, de forma ilimitada. Infelizmente, algumas organizações tentam fazer com que isso aconteça de uma hora para outra. Isto pode não garantir o fracasso, mas possibilita grandes chances de fracasso. O melhor seria planejar com as equipes um conjunto de fases que iriam atribuir autoridades gradualmente e crescendo com o passar do tempo. Uma administração inteligente irá planejar com as equipes os níveis de autonomia que as mesmas passarão a ter no futuro, bem como as formas de informação e treinamentos necessários.

Brower (1995) ressalta que, por sua própria experiência, que a clareza na delegação de autoridade por parte da administração às equipes pode fazer muita diferença na motivação dos funcionários em aceitar tais autoridades.

3.4.2 *Accountability* - Responsabilidade

Brower (1995) enfatiza que o outro lado da moeda de autoridade é responsabilidade. O termo “accountability”, aqui traduzido como “responsabilidade” é usado por ele no sentido de ajuda mútua. O referido autor questiona se as equipes aceitarão, porque as responsabilidades, e para o quê. Por isso os líderes devem informar com clareza. É possível que os gerentes tenham dificuldades ao delegar autoridade, pois querem saber se os seus subordinados estão tomando decisões acertadas e as executando de forma correta, a quem atribuirão os sucessos e/ou fracassos.

Com freqüência o subordinados dizem que se têm autoridade não precisam ser micro-administrados. Por outro lado, eles podem estar pouco entusiasmados em aceitar responsabilidades. Mas, se as pessoas e as equipes aceitam as responsabilidades, de que forma o líder vai delegar quantias significativas de autoridade aos mesmos? O que deveria ser feito para as equipes aceitarem as responsabilidades? Uma resposta seria as equipes terem o claro conhecimento de todos os aspectos das responsabilidades que lhes foram atribuídas.

De acordo com Brower (1995), equipes que são plenamente autônomas aceitam as responsabilidades, principalmente em relação ao desempenho junto aos clientes, que está diretamente ligado ao objetivo da organização, que assegurará sua sobrevivência. Este tipo de responsabilidade é o mais fundamental, compreensível e poderoso para melhorar o desempenho de toda a organização.

Brower (1995) ressalta que, para isso, as equipes terão que:

- Elaborar fluxograma dos processos e determinar quem são seus clientes;

- Determinar, junto a cada grupo de clientes as ações necessárias para que os mesmos recebam o atendimento que os deixe ”encantados”;
- Montar canais de aprendizagem efetiva dentro da equipe de modo a servir o cliente atual e conquistar clientes potenciais.
- Ter acesso a conhecimento de novas tecnologias que poderão influir nas necessidades e desejos dos clientes.

Este último item envolve análise ambiental e planejamento estratégico, envolvendo toda a organização e comandada pelo topo da administração. Porém, equipes autônomas também aprendem a fazer parte do planejamento estratégico, construindo estratégias apropriadas para seu próprio planejamento, aprendizagem e decisões nos processos (BROWER, 1995).

Brower (1995) ressalta que as equipes autônomas são microcosmos do sistema inteiro, cada uma leva dentro de si imagens do todo, como um holograma. Atender o cliente de modo excepcional e administrar-se fazem com que as equipes sintam-se responsáveis em administrar seus próprios processos contínuos e repetitivos. O pentagrama (Figura 7), é o modelo que melhor representa a responsabilidade das equipes.

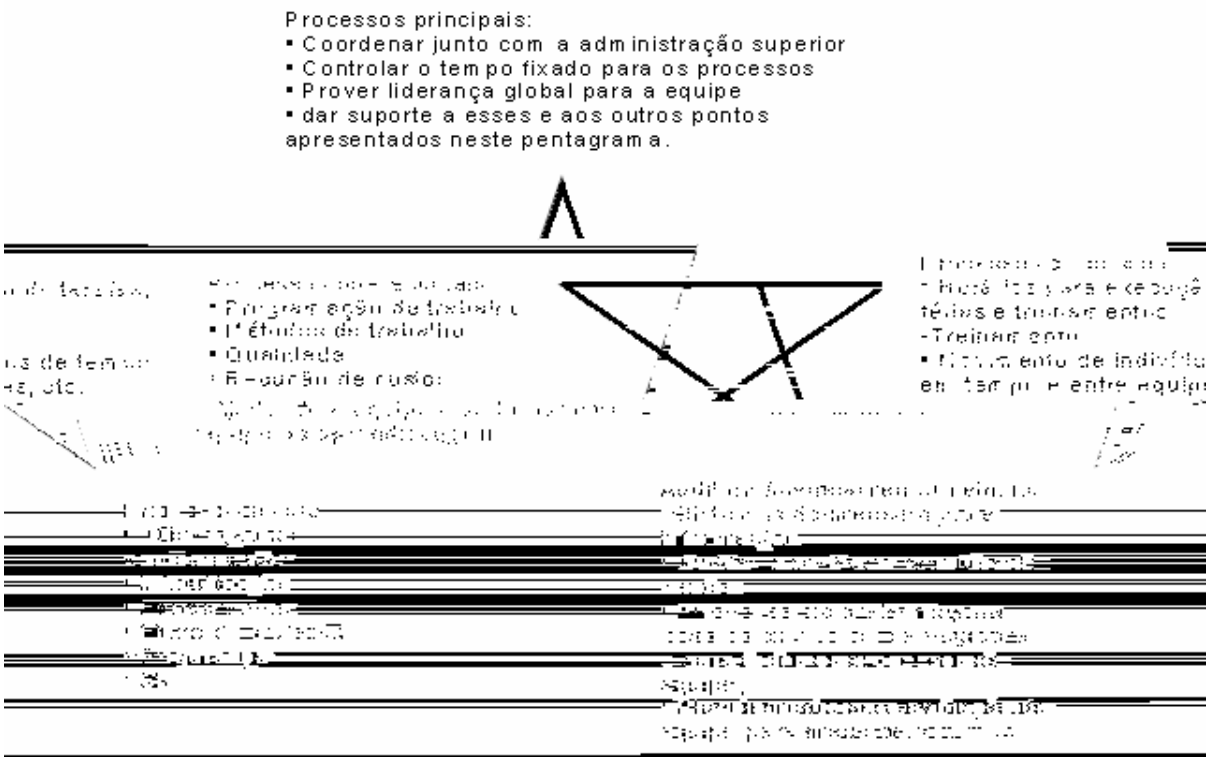

Figura 7: Pentagrama de processos operacionais

Fonte: Brower (1995)

Segundo Brower (1995), Charles Krone, analista de sistemas e consultor, adaptou este pentagrama e aplicou em equipes para operacionalizar seus processos. Outros tomaram emprestado e o mesmo já foi modificado por dúzias de outras organizações. Um modo para usar o pentagrama com uma única equipe que toma o rumo do *empowerment* é:

1. Desenhar a estrela e colocar os títulos genéricos em cada ponto. Ter a lista da equipe em cada ponto, juntamente com os processos importantes para que o trabalho seja executado com melhorias visando a satisfação e o deleite dos clientes. Cada equipe deve propor suas próprias respostas.

2. Perguntar aos membros da equipe quem administraram esses processos no passado, em uma administração tradicional. A maioria vai responder “o supervisor” ou “ninguém”. Perguntar à equipe quem eles esperam que será responsável, no futuro, por esses processos. Duas respostas prováveis são “o líder da equipe” ou “todos nós”. Cada qual apresenta desvantagens. Se os líderes de equipe tiverem que administrar esses processos, eles precisarão de tempo integral, e eles se tornarão supervisores com novos rótulos. Se a responsabilidade for geral para todos, pode não ser bem administrada. A melhor resposta seria conseguir que todos os membros da equipe tenham responsabilidade com os processos mais importantes ou grupos de processos, em nome da equipe. O termo utilizado seria “distribuir liderança”.
3. Ajudar a equipe a agrupar os muitos processos em cinco a dez para aqueles membros que estão preparados para tais responsabilidades. Com isto pode-se ter de cinco a dez pessoas prontas para se responsabilizarem pelos cinco pontos do pentagrama. Ou pode significar a combinação de meia dúzia ou dúzias de processos em cada ponto do pentagrama. Por exemplo, uma equipe poderia ter um único “coordenador local”, ao invés de coordenadores separados por equipamentos e ferramentas, segurança, provisão de material e 5S.
4. Ajudar os membros da equipe a decidirem quem será o responsável, por quanto tempo e para quais processos. O trabalho parece ser melhor realizado quando esses papéis são revezados no período de doze meses, de forma que cada qual aprenda novas habilidades.

5. Ajudar os coordenadores recém-designados a entender e obter sucesso em seus novos papéis. Isto pode incluir:
    - Definição de papéis em diálogo com a equipe. Se a pessoa concordou em executar o 5S, segurança ou qualidade, o que a equipe espera de dele? O que ele espera da equipe?
    - Regular o tempo das reuniões para discussão dos processos, bem como cada qual está fazendo, e quais melhorias são esperadas.
    - Levantar e conduzir as equipes para treinamentos.
    - Tomar a responsabilidade de aprender e oferecer aos clientes o que eles precisam e o que os deixaria encantados, e administrar todos os processos fundamentais que determinam suas habilidades. Não se pode esperar que as equipes, do dia para a noite, aceitem tal autoridade de decisões. É gradualmente que isso acontece (BROWER, 1995).

3.4.3 *Alignment of direction* - Alinhamento de direção

De acordo com Brower (1995), equipes precisam ter alinhamento de direção. Todos devem estar direcionados à missão, visão, valores e metas da organização. Este alinhamento deve ocorrer ao longo de três dimensões: Interiormente (dentro da equipe), horizontalmente (com os clientes, fornecedores e outras equipes na própria organização); e verticalmente (com os altos níveis hierárquicos da organização). Durante décadas, consultores utilizaram o par de caixas retangulares, mostrado na Figura 8, para ilustrar a diferença entre equipes alinhadas e desalinhadas.

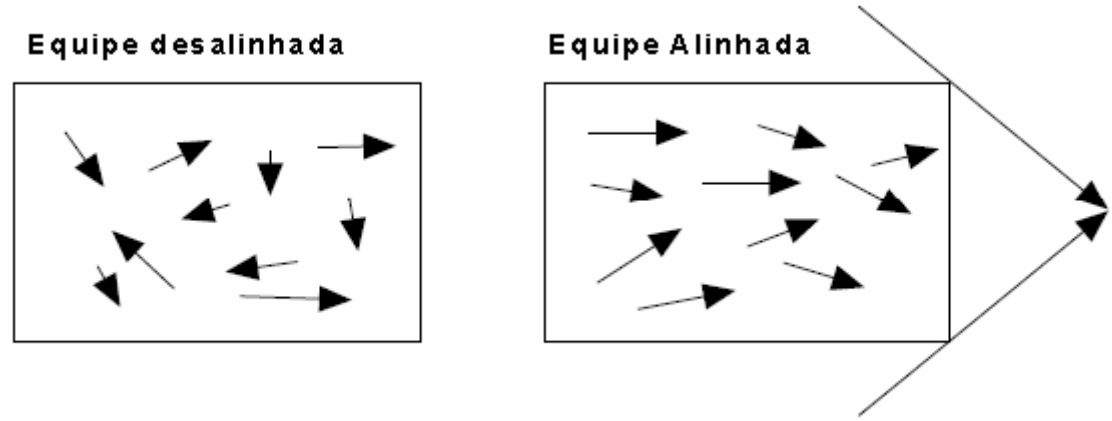

Figura 8: Diferença entre equipes alinhadas e desalinhadas

Segundo Brower (1995), uma equipe desalinhada tem seus membros indo em direções diferentes, de acordo com seus interesses pessoais, o que ocasiona fracasso em todos os esforços. Em uma equipe alinhada, todos compartilham uma missão comum, visão, valores e metas. Embora a percepção de cada um seja diferente diante das situações, eles caminham na mesma direção, juntam suas energias para alcançar os objetivos comuns. Esta é uma exigência para a organização. Sem alinhamento não há poder nas equipes.

Brower (1995) enfatiza que há diversos modos de se desenvolver esse alinhamento dentro das equipes. Os gerentes, líderes e consultores podem ajudar de diversas formas, por exemplo, em missão, em visão e em valores. A princípio, **em missão**:

- Qual é a missão global da organização?
- Qual é o papel da equipe nessa missão e qual a sua contribuição?
- Como o fluxograma indica que se deve atuar?
- Como usar esse fluxograma e melhorá-lo? Quem são os clientes?

- O que deve ser executado em cada fase por essa equipe?
- Como mensurar o próprio desempenho?
- Por que escolher tais medidas?
- Quanto os clientes estão pagando para provê-los? Por quê?
- É interessante enviar membros da equipe para entrevistar representantes dos clientes, saber o que é importante para eles, bem como devolver a estes respostas a estas perguntas.
- Dirigidos por novas informações, como aumentar ou modificar as ações?
- Qual é a promessa da organização aos os clientes? Como fazer de tudo o melhor possível?
- Qual é a missão central da organização, a promessa, o que pretende?

Em visão:

- Discutir as experiências positivas e negativas da equipe. O que os fez diferentes?
- Como nós queremos trabalhar dentro da nossa equipe?
- Como tomaremos decisões em nossa equipe? Por tempo de serviço? Por poder? Acidentalmente? Votando? Por dominação? Por consensos? Quais seriam os processos?
- Trabalhar em pares ou trios, desenhar um quadro ideal de equipe, de como você gostaria que ela fosse.
- Colocar algumas palavras num quadro para captar idéias fundamentais e então compartilha-las com todos.

Em valores:

- Quais valores se quer trazer para construir juntos e experimentar na equipe?

- Por que cada um é importante para a equipe?
- Destes valores, quais os mais importantes e fundamentais?

Essa discussão de valores pode acontecer separadamente ou combinada com o desenvolvimento da visão da equipe. Em qualquer caso, deveriam ficar estabelecidos princípios e valores que todos estejam de acordo e cientes.

3.4.3.1 Alinhamento horizontal de direção

Brower (1995) aponta que para que seja desenvolvido o alinhamento horizontal interno, é necessário que já tenha sido feito algum trabalho voltado para o alinhamento horizontal externo. Um fluxograma deve identificar cadeias ou fluxos de clientes, entrevistar representantes e clientes e determinar suas necessidades. O alinhamento horizontal requer que isso seja feito repetidas vezes, e que sejam desenvolvidos canais para avaliação regular e freqüente dos clientes, bem como para dialogar com eles acerca de suas necessidades, para que seja possível buscar alternativas para suprir tais necessidades.

De acordo com Brower (1995), as equipes também devem estar alinhadas com os fornecedores, para que estes forneçam bens e serviços que agreguem valor. Finalmente deve-se observar que no alinhamento horizontal outros departamentos e funções devem estar envolvidos, inclusive engenharia, manutenção, recursos humanos, sistemas de informação, compras, qualidade, produção e outros.

3.4.3.2 Alinhamento vertical

Brower (1995) enfatiza que equipes autônomas também devem estar alinhadas verticalmente com a missão global, visão, valores e prioridades da organização como um todo. Autonomia sem alinhamento resulta em caos.

Conforme mostrado na Figura 5 (Diferença entre equipes alinhadas e desalinhadas), o desalinhamento pode comprometer toda a organização. Quando não há alinhamento, não há nenhum poder.

O processo de alinhamento inclui quatro fases principais. Na primeira, os líderes sêniores da organização desenham um plano estratégico e alguns objetivos que irão requerer esforço dentro da organização. Na segunda, a liderança desdobra este plano e suas prioridades descendentes pela organização na forma de um fluxograma. Cada nível estuda o fluxograma, desenvolve o trabalho e tarefas e os desdobra para o próximo nível abaixo, chegando à linha de frente, que fará o mesmo. O interessante é que cada nível manda de volta para cima as suas exigências, sua parte no planejamento e recomendações. Quando o topo recebe esse *feedback*, faz as modificações necessárias e reenvia o plano revisado para o próximo abaixo, conforme o plano original.

Brower (1995) continua a explanação, apontando que a terceira fase é implementação e a quarta é avaliação feita por cada indivíduo e de cada indivíduo, acerca de suas próprias ações e progresso. Dessa forma, todos contribuem no plano final.

3.4.4 *Ableness* – Competências

De acordo com Brower, a equipe e seus integrantes tem o poder de executar todas as tarefas, entender seus clientes, administrar os processos sob sua responsabilidade. Tudo isso requer capacidades e competências. A Figura 9 ilustra o triângulo de competências de Charles Krone.

Figura 9: Triângulo de competências de Charles Krone

3.4.4.1 Capacidades funcionais

Segundo Brower, o lado esquerdo do triângulo (Figura 9) é o mais fácil de definir, pois as pessoas, ao longo de toda a sua vida vão desenvolvendo capacidades, conhecimento e habilidades. Conhecimentos adquiridos na vida escolar, cursos técnicos, faculdade e outros, além da experiência profissional de

cada um. Dentro das equipes pode-se desenvolver inúmeras capacidades, conforme lista abaixo:

- Habilidades desenvolvidas em outras equipes;
- Fundamentos de economia que incluem lucros e perdas empresariais, o papel do lucro e como o mesmo é gerado dentro de um negócio específico;
- Contabilidade de custos;
- Análise de custo benefício;
- Análise de despesas dentro de orçamentos;
- Planejamento e condução de reuniões;
- Processos de decisão e de produção;
- Compreensão de fluxogramas;
- Ferramentas de qualidade;
- Disciplina na resolução de problemas simples, bem como planejar modelos de melhoria;
- Importância de administrar com informação e como fazer isto;
- Vantagens e benefícios advindos da diversidade, políticas e princípios;
- Planejamento para mudanças;
- Resolução de conflitos;
- Entendimento de sistemas e pensamento voltado para sistemas;
- Alguns fundamentos de liderança.

No entanto, Brower (1995) enfatiza que a lista apresentada traz boas e más notícias. As más notícias são que trata-se de uma lista grande, mas incompleta. As boas notícias são que todas essas coisas não são aprendidas de uma só vez, é um processo que acontece no decorrer de anos e nunca será completado. Outra boa

notícia é que muito desses conhecimentos são adquiridos em treinamentos e no trabalho dentro da equipe, bem como em reuniões. As equipes autônomas se apóiam nos conhecimentos das pessoas que as compõem e o processo de aprendizagem nunca tem fim.

3.4.4.2 Estado de espírito

Para Brower (1995), é muito importante considerar os estados das pessoas que compõem as equipes: físico, mental, emocional, espiritual. Por exemplo, quando se fala em estado emocional pode-se dizer que uma pessoa é triste, brava, ferida, deprimida, medrosa, odiosa, preocupada, ou excessivamente cautelosa, ou então, ela pode estar contente, jovial, tranqüila, otimista, atenciosa, autoconfiante etc. Mas, infelizmente, não é a educação nem o treinamento que faz com que o estado de espírito da pessoa se eleve. Muitas vezes pode até ter impactos negativos se a pessoa pensar de si mesma que é lenta, estúpida ou incompetente e acabar odiando ou temendo o professor ou o treinamento, ou até mesmo a instituição inteira.

Brower (1995) ressalta que no estado emocional, a condição física, mental e espiritual, não só é tremendamente importante para os indivíduos, mas também para o desenvolvimento de competências, para controlar o trabalho diário e o crescimento pessoal. Um estado negativo tem força para arruinar as capacidades de uma pessoa. É possível ter um leque de conhecimentos e habilidades sobre determinado trabalho industrial, sobre como atender um cliente bravo, conhecimentos de contabilidade ou de computação, mas se a pessoa está em estado de fadiga, poderá

se enfurecer, temer, agir impensadamente, recorrer ao álcool e às drogas, o que fará com que trabalhe com insegurança.

De acordo com Brower (1995), a equipe como um todo também tem um estado de espírito, ou uma cultura de equipe. Os estados de espírito dos integrantes da equipe se interagem e podem circular em direções positivas ou negativas. Uma equipe autônoma requer um elevado estado de espírito de seus membros, essa troca de energias positivas traz melhorias com o passar do tempo. Uma equipe forte é aquela que os integrantes se respeitam, constroem juntos, cada qual com sua identidade individual.

3.4.4.3 Receptividade e positividade

Segundo Brower (1995), o terceiro, e igualmente importante componente das competências, que é desejável dentro de qualquer equipe é a receptividade e positividade. A positividade deve estar orientada para a missão, propósitos e a uma mistura de poder e serviço, é a razão de se trabalhar duro, criar uma missão inspiradora e visão para uma organização. Uma equipe assim se torna atraente, compelindo novos integrantes, cria uma atmosfera de esforço coletivo.

De acordo com Brower (1995), não há dúvidas sobre a importância da receptividade em uma equipe, porque só há prosperidade onde há receptividade. Embora seja difícil mensurar e atribuir esses estados de espírito, eles são cruciais para o sucesso das equipes.

4 ANÁLISE COMPARATIVA DE CRITÉRIOS ENTRE AS QUATRO ESTRUTURAS

As quatro estruturas apresentadas neste capítulo foram comparadas por meio de critérios estabelecidos com base na pesquisa bibliográfica, os mesmos foram divididos em dez principais critérios, conforme definidos abaixo. Cada autor apresentado no capítulo 3 e aqui analisado apresenta uma proposta diferente, mas com o mesmo objetivo, que é implementar equipes de trabalho.

Os dez critérios foram definidos baseados em:

1- Pesquisa bibliográfica;

2- Conceito PDCA;

3- Conhecimento do autor na participação de implementação de equipes;

4.1 DEFINIÇÃO DE CRITÉRIOS PARA COMPARAÇÃO DAS ESTRUTURAS PESQUISADAS

Os dez critérios estabelecidos para organizar a análise comparativa das estruturas foram:

1) **Método da Análise Organizacional -** observação e detecção dos detalhes da situação em que se encontra a organização, realizando o diagnóstico;

2) **Técnicas de Comunicação -** considerado como o fator determinante do sucesso ou fracasso do projeto de implementação do trabalho em equipes;

3) **Propósito Comum -** a força de uma equipe é resultado do alinhamento do propósito com o qual todos os membros da equipe estão comprometidos, ou seja, objetivo comum;

4) **Aprendizado -** o critério de aprendizado é adquirido ao longo do processo de implementação, quando ocorre o desenvolvimento de habilidades;

5) **Coesão -** A capacidade de pessoas ou grupos exercerem influência sobre outros para alcançar seus objetivos;

6) **Liderança** - Hersey e Blanchhard (1986) definem liderança como “o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação”;

7) **Motivação -** Por propiciar muitas oportunidades de estímulos, o trabalho em equipe é altamente motivador. Alguns definem motivação como estímulo, outros consideram-na impulso, energia ou uma necessidade. Entretanto, a característica mais importante da motivação é que ela está ligada ao comportamento humano, a um processo interno que ocorre em cada indivíduo para satisfazer as suas necessidades e alcançar determinados objetivos;

8) **Criatividade -** Participar de uma equipe induz as pessoas a desenvolver a

sensibilidade e o pensamento criativo. Quanto maior a liberdade de pensamento, mais vocações poderão ser despertadas;

9) **Detalhamento de Processos -** Abordagem detalhada das etapas de processos utilizados, determinando quais são as responsabilidades que a equipe deve executar;

10) **Medição de desempenho -** Medir os resultados obtidos, permitindo avaliar, diagnosticar e agir.

Estes critérios foram definidos com base nas referências pesquisadas e estabelecido para fins de comparação.

4.1.1 Método da Análise Organizacional

Consiste em entender qual a atual situação da organização, observando e detectando os detalhes para que seja possível a realização do plano de ação de completo para implementação.

Marx (1998, p. 129) comenta que um planejamento para implementação de um trabalho em equipe deve contemplar a compreensão do estágio no qual se encontra a organização em relação a tal. Na seqüência, deve-se visualizar a situação futura desejável para, por fim, descrever os passos e pré-requisitos necessários para alcançá-la.

Já para Moscovici (2002, p. 93-94) o critério de análise organizacional é definida como a coleta de dados. Esta deve ser a fase em que tudo é observado em detalhes, o contexto, as relações, a rotina. Desta forma, Moscovici (2002, p. 94) afirma que, após a definição dos dados a serem pesquisados, seleciona-se os instrumentos e técnicas mais adequados para coletá-los e organizá-los, como, por exemplo, questionários, entrevistas e outros.

Moscovici (2002, p. 94) deixa claro que a partir das informações obtidas, o diagnóstico vai verificar a lacuna existente entre a situação atual e a situação desejada. A qualidade do diagnóstico dependerá da veracidade das informações coletadas.

Katzenbach (2001), no livro “Equipes campeãs”, mostra que o critério da análise organizacional está definido no contexto em trechos como: “ [...] dentro do conjunto de limitações estratégicas e econômicas, o desempenho operacional das fábricas surge como principal alvo gerencial para otimizar os resultados[...]”, significa que a “análise da organização” já foi previamente verificada para a implementação das equipes.

De acordo com Brower (1995), equipes precisam ter alinhamento de direção. Todos devem estar direcionados à missão, visão, valores e metas da organização.

4.1.2 Técnicas de Comunicação

As quatro estruturas apresentadas mostram que é importante dar atenção à comunicação eficaz, ou seja, que se transmita o que realmente está para acontecer, por que acontecerá, como e quando.

Neste momento, Marx (1998) estabelece a fase de início e a fase do estágio de confusão porque é quando são escolhidos os integrantes, os quais passam por treinamentos, estabelecimento de regras e buscam adaptação a uma nova rotina. É um momento onde surgem dificuldades diversas e as regras claras tornam-se necessárias.

Para Moscovici (2002) este momento é o preliminar e introdutório, mas que também compreende esforços para sensibilizar e motivar as pessoas envolvidas. É quando a equipe começa a funcionar e surgem problemas e conflitos. Acrescenta-se ainda neste momento a análise de funcionamento do grupo, o qual também acontece no primeiro momento na metodologia de Marx.

Neste primeiro momento, Katzenbach e Smith (2001) também preparam para o início da implementação do trabalho em equipes, estabelecendo o número de integrantes, verificando quais as necessidades das equipes, analisando se as pessoas estão realmente comprometidas, bem como as habilidades individuais e dos grupos. É neste primeiro momento que a comunicação eficaz é crucial para que as pessoas entendam realmente o que está acontecendo e as razões para as mudanças.

Brower (1995) neste primeiro momento também faz uso da comunicação como principal ferramenta para transmitir às pessoas quais os poderes que estão em suas mãos. É o momento em que as pessoas passam a entender que deverão tomar decisões acertadas em diversos momentos futuros e que tais decisões devem estar sempre direcionadas aos objetivos estabelecidos pela equipe e pela organização. A forma como as pessoas assumirão responsabilidades dependerá muito de como tais responsabilidades serão aceitas.

Entretanto, conclui-se que embora utilizando-se de formas diferentes, os

quatro autores citados têm procedimentos similares, ou seja, fazem o uso da comunicação como fator de sucesso ou de fracasso, que se não houver clareza e eficácia, os esforços serão em vão e não haverá a implementação do trabalho em equipes.

4.1.3 Propósito Comum

A força de uma equipe é resultado do alinhamento do propósito com o qual todos os membros da equipe estão comprometidos, significa ter um propósito ou objetivo comum.

Conforme explica Marx (1998, p. 130), o grupo deve se formar progressivamente, os componentes incorporando-se sucessivamente a um núcleo inicial mínimo. A princípio é fundamental o compromisso comum sobre a forma como se desenvolverá o projeto. A busca do compromisso deve acontecer entre as diversas opiniões divergentes e às vezes pode ser útil uma opinião externa. No entanto, “a busca do compromisso só será bem-sucedida se as partes ‘selarem um acordo’ sobre o que se pode esperar (ganhos e riscos potenciais) de uma mudança organizacional como esta”.

Moscovici (2002, p. 15) relata que o objetivo do desenvolvimento de equipe é incrementar a efetividade de um grupo que precisa trabalhar colaborativamente para alcançar resultados. Moscovici (2002, p. 18) ressalta que as equipes, geralmente, fixam objetivos sincronizados com os objetivos organizacionais e planejam como atingir esses objetivos.

Katzenbach e Smith (2001, p. 111) ressaltam que “um dos estímulos mais

poderosos na eficiência de uma equipe é o objetivo de desempenho, as metas de equipe e a abordagem de trabalho comuns".

Conforme Katzenbach e Smith (2001, p. 115-116), "o objetivo comum dá a orientação, o significado e a energia vigorosa de que as equipes necessitam para ser bem-sucedidas". É com objetivos que as pessoas são orientadas e sem eles não há direção a ser seguida. As pessoas têm que saber a importância de seus esforços, têm que participar e compreender. Desde que iniciam um trabalho, os objetivos e metas têm que ser discutidos.

De acordo com Brower (1995), equipes precisam ter alinhamento de direção. Todos devem estar direcionados à missão, visão, valores e metas da organização. Este alinhamento deve ocorrer ao longo de três dimensões: Interiormente (dentro da equipe), horizontalmente (com os clientes, fornecedores e outras equipes na própria organização); e verticalmente (com os altos níveis hierárquicos da organização).

Conclui-se que o "Propósito Comum" é um critério comum entre as estruturas apresentadas pois consiste em objetivos que sejam compartilhados em conjunto por membros da organização. Se a organização tem um objetivo comum, concreto e legítimo, seus membros se empenham e aprendem, não por obrigação mas pelo propósito comum.

4.1.4 Aprendizado

O critério de aprendizado é adquirido ao longo do processo de implementação, sendo a comunicação fundamental neste processo. Neste momento as equipes efetivamente iniciam o seu funcionamento dentro de determinados

setores ou organizações.

De acordo com Marx (1998), em um prazo de até um ano surgem sinais positivos. As pessoas tomam decisões sobre problemas do dia-a-dia cada vez mais rápido, o que faz com que a equipe comece a se considerar auto-suficiente. Por isso, as equipes tendem a se fecharem em si mesmas.

As colocações de Marx (1998) são semelhantes às colocações de Moscovici (2002) neste momento, em que ela fala sobre a capacidade das pessoas de solucionarem os problemas. É o momento em que são desenvolvidas habilidades interpessoais e de tarefa. Para Moscovici (2002) esta é a fase decisiva para o processo de desenvolvimento de equipes.

Para Katzenbach e Smith (2001) este é o momento em que, no dia-a-dia acontecem os problemas e conflitos, os quais são resolvidos pelos integrantes da equipe por meio do diálogo, compreensão e respeito mútuo. Todas as ações têm o mesmo objetivo comum e a abordagem de trabalho também é comum a todos. Neste momento, em que a equipe está efetivamente atuando, Katzenbach e Smith (2001) dão especial ênfase à comunicação entre os integrantes da mesma.

Brower (1995) ressalta que as equipes estão em plena atividade com o alinhamento de direção, ou seja, todos os envolvidos com as mesmas metas e os mesmos objetivos, o que não é diferente dos outros autores citados neste mesmo momento.

Portanto, o critério aprendizado é claramente relatado pelos autores das quatro estruturas apresentadas no capítulo 3. Vale ressaltar ainda que nenhum dos autores citados deixou de enfatizar que problemas e conflitos ocorrem e que a equipe deverá ter autonomia suficiente para resolvê-los.

4.1.5 Coesão

Coesão de grupo, para Widmeyer e colaboradores (1985), é um dos fatores que se reflete em termos de resultados, e pode ser definida como “um processo dinâmico que se reflete na tendência para o grupo se manter unido na perseguição das suas metas e objetivos”.

Segundo Marx (1998) no processo de implementação, as equipes fecham–se em si mesmas, onde:

- O grupo tende a considerar-se por demais auto-suficiente.
- Muitas vezes desvincula-se do compromisso de contribuir e interagir com o restante da organização. Surgem problemas do tipo “proteção” de componentes que apresentam problemas.
- Em vários casos, haverá a tendência de esconder do resto da organização os problemas ocorridos, uma vez que, fechando-se em si mesmo, o grupo vive em função dos bons resultados que conquistou ao longo do tempo.

De acordo com Moscovici (2002, p. 15) o Desenvolvimento de Equipe (DE) tem como objetivo “incrementar a afetividade de um grupo que precisa trabalhar colaborativamente para alcançar resultados”. Parte do princípio de que “desenvolver uma equipe é ajudar o grupo a aprender e a institucionalizar um processo constante de auto-exame e avaliação das condições que dificultam seu funcionamento efetivo, além de desenvolver habilidades para lidar eficazmente com esses problemas”.

De acordo com Katzenbach e Smith (2001, p. 129) o bom senso já indica que ser responsável pelas suas próprias contribuições é inquestionável. Mas, no caso das equipes, muitas vezes os resultados vêm do trabalho coletivo. Assim, três características são apresentadas como contribuições do trabalho coletivo:

1) “duas ou mais pessoas com habilidades múltiplas trabalhando em conjunto”;
2) “funções de liderança intercambiáveis”;
3) “responsabilidade conjunta ou mútua pelos resultados que não podem ser obtidos sem que mais de uma pessoa responda por eles”.

O trabalho em equipe envolve tanto a responsabilidade mútua como a coletiva.

De acordo com Brower (1995), equipes precisam ter alinhamento de direção. Todos devem estar direcionados à missão, visão, valores e metas da organização. Este alinhamento deve ocorrer ao longo de três dimensões: Interiormente (dentro da equipe), horizontalmente (com os clientes, fornecedores e outras equipes na própria organização); e verticalmente (com os altos níveis hierárquicos da organização).

4.1.6 Liderança

De acordo com Marx (1983, p. 134), é a administração quem escolhe o chefe de turno, mas geralmente, a sua liderança é reconhecida pelos demais componentes da equipe. Porém, quando ocorre o contrário, surgem conflitos entre equipe e chefia.

Na opinião de Katzenbach e Smith (2001, p. 24), “por mais útil, valiosa e antiga que a disciplina do líder único seja para o desempenho de pequenos grupos, ela não é a única ou sempre a melhor forma de gerenciá-los”. A melhor alternativa é a disciplina de equipe, que exige liderança compartilhada e responsabilidade mútua.

De acordo com Moscovici (2002, p. 102-103), o principal fundamento para o

Desenvolvimento de Equipe (DE) é o Desenvolvimento Interpessoal (DI). Habilidades interpessoais propiciam a comunicação, a liderança, o processo decisório, as negociações, a administração de conflitos, a análise do processo.

Brower salienta que há quatro níveis de liderança: líder de equipe; líder dentro da equipe; líder *coach*, aquele que administra e treina a equipe; e líder executivo sênior.

4.1.7 Motivação

Marx (1998) aborda o critério da motivação através das políticas de RH embasadas nas formas de remuneração e avaliação dos elementos de uma equipe.

Já Moscovici (2002, p. 106), ressalta que a motivação dos indivíduos que irão compor as equipes é uma condição decisiva para se pensar em implementação. “O nível de motivação do líder e dos demais membros do grupo influirá decisivamente no grau de disponibilidade psicológica para as atividades e no engajamento de cada um e de todos no programa”. A motivação individual, quando elevada, acaba transmitindo entusiasmo e confiança.

Brower (1995) ressalta que, por sua própria experiência, a clareza na delegação de autoridade por parte da administração às equipes pode fazer muita diferença na motivação dos funcionários em aceitar tais autoridades.

4.1.8 Criatividade

Segundo Mirshawka e Mirshawka (1993, p 22), “criatividade é a capacidade de dar origem a coisas novas e valiosas e, além disso, é a capacidade de encontrar novos e melhores modos para se fazer as coisas”. Ainda segundo os autores, isso implica diversas qualidades: “poder de fantasia que vá além da realidade, capacidade de descobrir relações entre as coisas, sensibilidade e força de percepção, certo grau de inquietude e anticonformismo, facilidade para imaginar hipóteses e audácia para empreender novos caminhos”. Criatividade é definida como a geração de idéias.

A criatividade é definida por Ferreira (2000) como fecundidade, capacidade de criar.

Nas pesquisas realizadas os autores não ressaltam este critério.

4.1.9 Detalhamento de Processos

De acordo com Brower (1995), equipes que são plenamente autônomas aceitam as responsabilidades, principalmente em relação ao desempenho junto aos clientes, que está diretamente ligado ao objetivo da organização, que assegurará sua sobrevivência. Este tipo de responsabilidade é o mais fundamental, compreensível e poderoso para melhorar o desempenho de toda a organização.

Das estruturas estudadas somente Brower detalha os processos envolvidos com as responsabilidades que uma equipe deve ter.

4.1.10 Critério de Medição de Desempenho

O ultimo critério definido para comparação das quatro estruturas apresentadas é a “medição de desempenho” dos resultados.

Marx (1998) ressalta neste momento que as equipes atingiram um estágio de maturidade. É quando as relações internas e externas de cada grupo tornam-se relativamente estáveis. Neste momento, é possível avaliar se o objetivo inicial para a implementação do trabalho em equipe teve êxito.

De acordo com Marx (1998) o êxito na implementação das equipes pode ser demonstrada se houver harmonia nas relações de trabalho, se as pessoas forem capazes de entender e propor modificações que trazem benefícios.

Moscovici (2002) ressalta a consolidação e acompanhamento, deixando clara a idéia de avaliação dos resultados com o objetivo de reformulações, de buscar aperfeiçoamento e inovação.

A abordagem de Katzenbach e Smith (2001) assemelha-se à abordagem dos outros autores aqui citados. Ela fala em indicadores, provenientes de uma avaliação dos resultados, além de dar ênfase à responsabilidade mútua e individual, aspectos fundamentais dentro de uma equipe.

Como indicadores que apontam se a equipe está bem, Katzenbach e Smith (2001) citam a linguagem, como o uso de **nós** ao invés de **eu** ou **ele**.

Brower (1995), descreve o triângulo das competências. Ele não fala claramente sobre avaliação. No entanto, pode-se inferir que a avaliação do desempenho das equipes e do desempenho individual de cada integrante indicará os conhecimentos e habilidades anteriores e após um determinado período de trabalho em equipe, bem como os estados: físico, emocional, mental e espiritual dos

mesmos e das equipes em geral.

A importância da medição ou avaliação dos trabalhos realizados pelas equipes nas organizações, e argumentada por Bader, Bloom e Chang (2000, p.18) como:

> a tarefa essencial das equipes é atingir e até mesmo exceder as metas da empresa relativas a vendas, produtividade, qualidade e atendimento aos clientes. Esses produtos e serviços proporcionam o sucesso em qualquer organização. A maioria das organizações quer dispor de provas concretas do impacto causado por suas equipes em relação a cada um e à totalidade desses fatores.

Partindo-se dessas referências, entende-se que medir os resultados torna-se condição essencial para que se tenha subsídios suficientes sobre a efetividade da implementação, como também diagnóstico a respeito das necessidades ainda não supridas pela organização.

4.2 COMPARAÇÃO DAS ESTRUTURAS ATRAVÉS DOS CRITÉRIOS ESTABELECIDOS

No estudo realizado para implementação de equipes de trabalhos, definiu-se critérios para análise das estruturas apresentadas. Os critérios definidos com base na bibliografia pesquisada foram:

- Método da Analise Organizacional
- Técnicas de Comunicação
- Propósito Comum
- Aprendizado
- Coesão
- Liderança
- Motivação
- Criatividade
- Detalhamento de processos
- Medição de desempenho

Definido os critérios construiu-se um quadro comparativo para melhor visualizar a comparação das estruturas. Utilizou-se a seguinte denominação para classificação:

- Aborda (A);
- Subentendido (S);
- Não Aborda (NA);

Pode-se verificar no Quadro 7 a conclusão das estruturas analisadas.

Quadro 7: Comparativo das estruturas[3]

Quadro Comparativo das Estruturas

		MARX			MOSCOVICI			KATZENBACH e SMITH			BROWER			RESUMO
Item	Critérios	A	S	NA	A	S	NA	A	S	NA	A	S	NA	
01	Método da Analise Organizacional													MX & MI
02	Técnicas de Comunicação													BR
03	Propósito Comum													MX & KS
04	Aprendizado													Todos (S)
05	Coesão													MX & KS
06	Liderança													Todos (A)
07	Motivação													MI & BR
08	Criatividade													Todos (NA)
09	Detalhamento de processos													BR
10	Medição de desempenho													MX, MI & KS
	Soma de classificação	5	3	2	4	4	2	4	3	3	3	5	1	

Legenda :

(A) Aborda
(S) Subentendido
(NA) Não Aborda
(MX) Marx
(MI) Moscovici
(KS) Katzenbach & Smith
(BR) Brower

Fonte: Elaborado pelo autor

Todo processo de implementação de equipes de trabalho precisa seguir uma estrutura que venha atender as necessidades de uma organização. Mesmo assim não é fácil conseguir um trabalho efetivo de equipe, porque depende de cada ser humano que faz parte da equipe. Todavia, se ocorrer um real desenvolvimento de seus componentes, os resultados certamente aparecerão, porque se procura

[3] (A) Aborda, (S) Subentendido e (NA) Não Aborda - classificação utilizada para análise.

transformar qualitativamente as relações da pessoa com ela própria e com os outros. “Não se trata de uma simples mudança de procedimentos, técnicas ou nomenclatura. Trata-se de um processo que atinge fundo os sistemas pessoais e interpessoais, percepções, pensamentos, sentimentos e valores dos membros do grupo e da cultura grupal” (Moscovici, 1998, p.23).

As organizações poderão obter grandes benefícios se passarem a investir mais no trabalho em equipe seguindo estruturas de implementação para a verdadeira mudança dos processos.

5 METODOLOGIA DE PESQUISA UTILIZADA

Este capítulo descreve e justifica a metodologia de pesquisa empregada na realização do presente trabalho. Discutem-se, nesse tópico, a partir do tema do problema e do objetivo já definidos, os procedimentos metodológicos que serviram de suporte para a pesquisa.

Em seguida, apresenta-se a tipificação da pesquisa do ponto de vista de sua natureza, da forma de abordagem do problema, dos procedimentos técnicos, bem como os métodos e instrumentos de pesquisa.

O objetivo geral deste trabalho, já apresentado no item 1, consiste em Apresentar uma estrutura para implementação de equipes de trabalho em organizações, evidenciando as vantagens que as equipes proporcionarão à organização. Na busca do atingimento deste objetivo, foi necessário adaptar-se a um método de pesquisa adequado.

Segundo Yin (2005, p. 23), os diferentes métodos de pesquisa podem ter como propósitos: exploratório, descritivo ou explanatório, sendo que o que diferencia as estratégias metodológicas não é a hierarquia, mas as condições que implicam que os limites entre as estratégias ou as ocasiões em que cada uma é usada, sejam claros e bem delimitados. As condições são as seguintes:

a) tipo de questão de pesquisa;

b) extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais atuais; e

c) grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos em oposição a acontecimentos históricos.

O Quadro 8 apresenta a relação entre as três condições e cinco estratégias.

Quadro 8: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Estratégia	Forma da questão da pesquisa	Controle sobre os eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim/não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	Sim

Fonte: Yin (2005)

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 157-170), o desenvolvimento de um projeto de pesquisa compreende seis passos:

1. Seleção do tópico ou problema para a investigação.
2. Definição e diferenciação do problema.
3. Levantamento da hipótese de trabalho.
4. Coleta, sistematização e classificação dos dados.
5. Análise e interpretação dos dados.
6. Relatório do resultado da pesquisa.

Seguindo o modelo de Lakatos e Marconi (2003), após a definição do tema, formulação do problema e determinação dos objetivos, este trabalho obedecerá ao seguinte roteiro de pesquisa bibliográfica;

1. Seleção de material.
2. Elaboração de fichas de citações e fichas de esboço.
3. A partir das fichas serão elaborados os textos do capítulo 2, que servirão de subsídio para a apresentação de uma estrutura de implementação de

equipes de trabalho em empresas de manufatura.

4. Apresentação da dissertação completa.

5.1 TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA DE ACORDO COM A ABORDAGEM

Uma pesquisa pode ser classificada de quatro formas, de acordo com Silva e Menezes (2000, p. 20); quanto à natureza, quanto à forma de abordagem do problema, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos. A seguir é feita a classificação desta pesquisa.

5.1.1 Quanto a Natureza

Quanto à natureza, uma pesquisa pode ser classificada em básica ou aplicada onde são classificadas da seguinte forma: A pesquisa básica tem como objetivo gerar conhecimentos novos, os quais contribuem para o avanço da ciência, porém sem uma previsão de quando será possível aplicá-los na prática; outrossim, em geral esses conhecimentos envolvem verdades e interesses universais. Não obstante, a pesquisa aplicada busca gerar conhecimentos que sejam úteis para a solução de problemas específicos, ou seja, aplicações práticas direcionadas e focadas em verdades e interesses locais. (SILVA e MENEZES, 2005, p. 20).

Do ponto de vista de sua **natureza**, trata-se de uma pesquisa básica, pois busca produzir conhecimento sem que haja nenhuma previsão de aplicabilidade imediata, embora possa ela servir de alerta para as atuais organizações no que concerne à implementação de equipes de trabalho.

5.1.2 Quanto a Forma de Abordagem do Problema

Do ponto de vista da **forma de abordagem do problema**, trata-se de uma pesquisa qualitativa, a qual, conforme Silva e Menezes (2005, p. 20):

> considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

5.1.3 Quanto a Seus Objetivos

Do ponto de vista de **seus objetivos** trata-se de pesquisa exploratória, a qual de acordo com Gil (1994, p. 44) “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Tratando-se de uma pesquisa exploratória, assumirá a forma de pesquisa bibliográfica, a qual fornecerá subsídios para a elaboração de uma estrutura para implementação de equipes de trabalho em organizações.

Para GIL (1989, p. 48), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. A revisão bibliográfica teve a finalidade de fazer um levantamento do que estava disponível em termos de informações e conhecimentos na área de estudo, compreendeu o levantamento e consulta a revistas, livros, monografias, dissertações, teses, anais de congressos e publicações avulsas.

5.1.4 Quanto aos Procedimentos Técnicos

Do ponto de vista dos **procedimentos técnicos** trata-se de pesquisa bibliográfica, a qual, de acordo com Cervo e Bervian (1996, p. 48):

> procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

A pesquisa bibliográfica abrangerá a bibliografia já publicada relacionada ao tema proposto, contemplando livros, revistas, jornais, dissertações, monografias, teses etc., onde se buscará propiciar um entendimento completo sobre o tema, dando o entendimento satisfatório do problema, soluções e todas as informações relevantes disponíveis.

Num momento inicial é realizada uma síntese dos conceitos importantes baseados na pesquisa bibliográfica realizada. Dando continuidade ao estudo, observando os conceitos para realização da pesquisa, seguirá a fase de detalhamento do modelo de implementação de equipes de trabalho em empresas de manufatura.

5.2 MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA

O primeiro passo foi buscar material bibliográfico: livros, artigos de revistas científicas impressas e mídia eletrônica, dissertações e teses referentes ao objeto de estudo, ou seja, equipes de trabalho em empresas.

O segundo passo foi a seleção do material, pois há enfoques não

direcionados ao objeto de estudo, os quais só foram detectados a partir de uma leitura prévia.

Feita a seleção do material, no terceiro passo foram feitas fichas de citação e de esboço que serviram como base para a elaboração dos textos apresentados no capítulo 2, bem como subsidiaram a elaboração de um modelo para implementação de equipes de trabalho em empresas de manufatura.

6 PROPOSTA DE ESTRUTURA PARA IMPLEMENTAÇÃO DE EQUIPES DE TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES

Neste capitulo será apresentada uma proposta de estrutura para implementação de equipes em organizações, embasada a partir da revisão bibliográfica sobre o tema, porém, trata-se de uma proposta elaborada pelo autor.

6.1 DIFERENCIAL DA PROPOSTA

As estratégias de competição, em todos os segmentos de mercado, estão cada vez mais, sendo ganhas através da redução da burocracia redundante, da crescente motivação do trabalhador e da aplicação de técnicas para melhoria contínua da qualidade de produto. A competição global intensa, o avanço da tecnologia e a diversificação da força de trabalho são fatores principais que exercem pressão sobre as organizações para explorar projetos de trabalho criativos para superação dos desafios. As equipes de trabalho representam uma das descobertas que as organizações estão buscando implementar, porque acreditam nos benefícios que podem ser alcançados através de uma equipe inteiramente treinada e motivada para o trabalho.

Embasada a partir da revisão bibliográfica sobre o tema este capitulo terá como ponto fundamental apresentar uma proposta de estrutura para implementação de equipes de trabalho em organizações, onde torna-se aspecto relevante que se pode viabilizar o sucesso deste novo processo de trabalho, buscando constante desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes para atingir a

autonomia individual de todos os envolvidos na organização.

A presente proposta tem a pretensão de contribuir de forma organizada, simples e objetiva com as organizações, que desejam implementar equipes dentro de sua estrutura hierárquica. Esta proposta poderá proporcionar bons resultados tanto na área econômica quanto para o próprio desempenho dos funcionários objetivando alcançar a autonomia e a motivação ao trabalho. Estabeleceram-se etapas procedimentadas para serem seguidas pois são necessárias para que as equipes realmente possam cooperar no desempenho das suas organizações.

Diferencia-se das demais propostas de outros autores por reunir passo a passo fases importantes para a implementação de equipes de trabalho em organizações, sendo o diferencial para que uma equipe possa atingir a excelência, ou seja, obtendo o sucesso esperado. Portanto, é necessário implementar programas que sejam claramente estruturados garantindo sua implementação de desenvolvimento provocando uma mudança de percepção, fortalecendo as competências globais dentro das organizações.

Objetivando a excelência na manufatura e atendimento ao cliente, desenvolveu-se uma proposta de estrutura para implementação de equipes, facilitando o entendimento de todo o processo. Assim deverá ser encarada como uma proposta de estrutura para mudança organizacional.

Na Figura 10 apresenta-se a proposta de estrutura para implementação de equipes de trabalho em organizações, que na seqüência será detalhada para melhor compreensão.

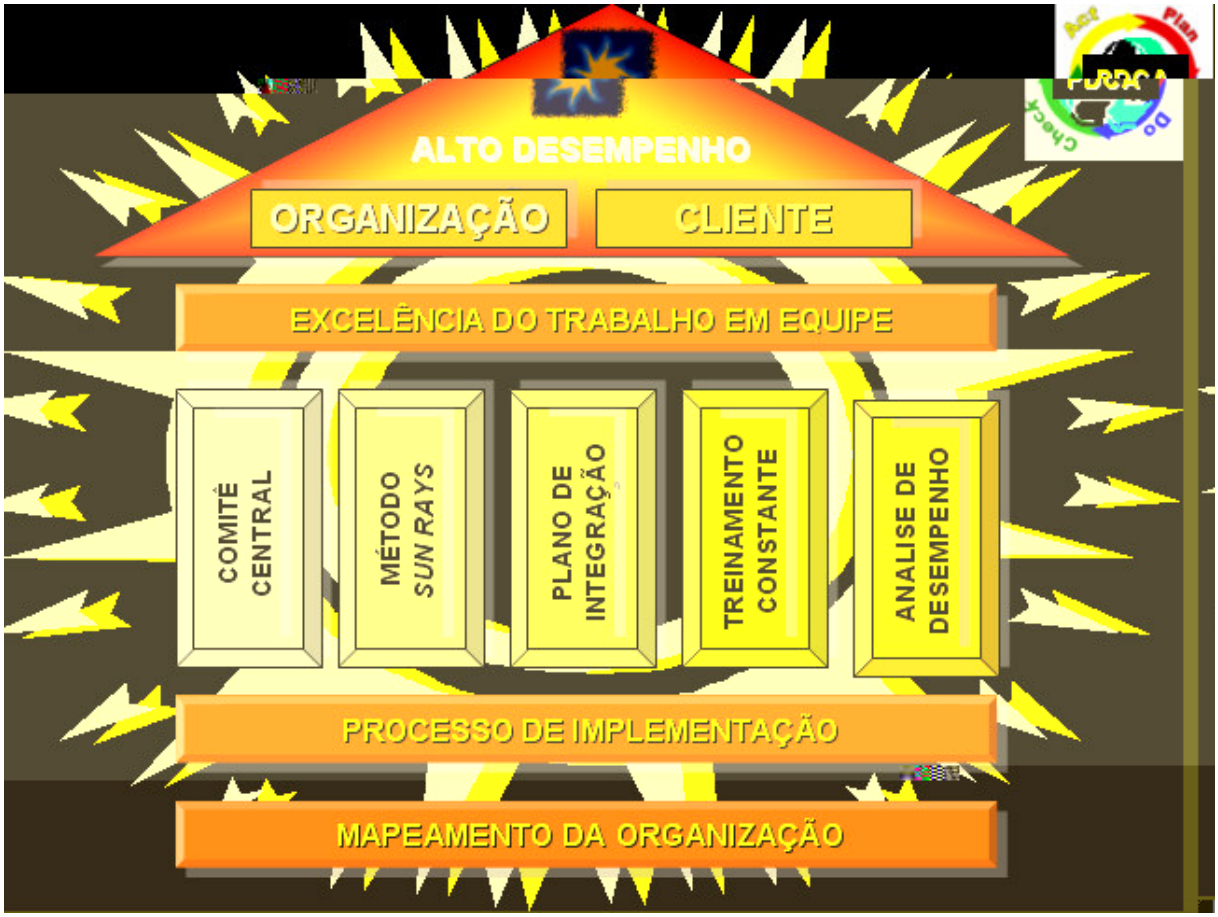

Figura 10: Proposta de Estrutura para Implementação de Equipes de Trabalho

Fonte: Elaborada pelo autor

Para melhor entendimento, o *framework* será dividido em três fases conforme segue:

- Fase I: Preparação da Organização
  - Mapeamento da Organização;
  - Processo de Implementação.

- Fase II: Pilares
  - Comitê Central;

- Método *Sun Rays*;
- Plano de Integração;
- Treinamento Constante;
- Análise de Desempenho.

➢ Fase III: Resultados

- Excelência do Trabalho em Equipe;
- Alto Desempenho.

Conforme é apresentado na Figura 11, o Ciclo PDCA é utilizado em todas as fases da estrutura de implementação de equipes de trabalho, pois conforme Campos (1996, p. 262), o PDCA é um método de gerenciamento de processos ou de sistemas. É o caminho para se atingirem as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais.

Figura 11: Ciclo PDCA

Fonte: Daimler Chrysler (2006)

O objetivo principal desta dissertação não é o detalhamento do Ciclo PDCA, portanto, faz-se apenas um relato sucinto para melhor compreensão. Sendo assim, o ciclo PDCA é um instrumento básico de controle gerencial, e constitui o fundamento da gestão da qualidade.

Segundo Corrêa (2004, p.188), O ciclo PDCA é quase um ícone para os planos de melhoramento contínuo em operações. Foi desenvolvido por volta de 1920 por Walter Shewhart e foi popularizado posteriormente por W. Edwards Deming e por isso ficou conhecido como o Ciclo de Deming.

No Quadro 9 apresenta-se o significado de cada uma das letras do PDCA e na Figura 11 o Ciclo PDCA.

Quadro 9: Significado das letras do Ciclo PDCA

Letra	Inglês	Português
P	**Plan**	**Planejar**
D	**Do**	**Executar**
C	**Check**	**Verificar**
A	**Act**	**Atuar**

Fonte: Elaborado pelo autor

6.2 FASE I: PREPARAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Fase I consiste na preparação da organização, base de suporte e sustentação dos pilares da estrutura. Contempla os seguintes passos:

- Mapeamento da Organização;
- Processo de Implementação.

6.2.1 Mapeamento da Organização

O Mapeamento da Organização consiste na obtenção de informações sobre como está estruturada a empresa, como está disposto o seu organograma, como se encontram seus indicadores de desempenho. Nesta fase, este diagnóstico é de importância fundamental para melhor se conhecer a organização, pois é a partir dele que o planejamento de implementação da estrutura se inicia. Sendo assim, o mapeamento deve contemplar:

- Organograma atualizado da organização;
- Perfil dos colaboradores, como: nome; idade; sexo; nacionalidade; naturalidade; religião; registro na empresa; data de admissão; escolaridade; tempo na função; ultima promoção / mérito;
- Descrição de cargos é a exposição ordenada do registro das atribuições, tarefas e responsabilidades, atribuídas a uma ou mais pessoas na organização. Consiste em um processo de enumerar as tarefas ou atribuições que constituem um cargo e que o tornam distinto de todos os outros cargos existentes na organização. Apresenta de forma coerente o que o colaborador realiza, quando, como e por quê;
- Política adotada pela área de gestão de pessoas, como:
  - Planejamento de treinamentos futuros;
  - Treinamentos realizados;
  - Avaliação de desempenho;
  - Cargos e salários;
  - Plano de retenção de profissionais.

- *Lay-out* da empresa com definição clara do fluxo de processo;
- Indicadores de desempenho, que normalmente são pré-definidos para que seja realizado o monitoramento. Alguns exemplos de indicadores:
    - Eficiência produtiva; refugo; horas de máquina parada; tempo de iniciação de máquinas e equipamentos; absenteísmo; horas extras, banco de horas etc.
- Pesquisa do clima organizacional, em que se busca avaliar quais são os fatores motivacionais que geram conflitos entre as necessidades dos indivíduos e das organizações, influenciando positivamente ou negativamente no desempenho da empresa; objetiva estabelecer um diagnóstico do comportamento organizacional da estrutura do topo à base e servirá também para aperfeiçoar processos e apoiar decisões de mudança de cultura e desenvolvimento organizacional e gerencial.

6.2.2 Processo de Implementação

O processo de implementação consiste em, inicialmente, difundir na organização o conceito do trabalho em equipes, objetivando despertar nos colaboradores o interesse sobre o tema em questão. Ressalta-se que nesta etapa não há a implementação de uma estrutura para o trabalho no chão de fábrica, mas sim, uma etapa de preparação onde informações serão passadas para o público-alvo da organização, e contemplará as seguintes estratégias de comunicação:

- Faixas e cartazes;
- Informativos – jornal interno, circulares, outros;

- Circuito interno de TV;
- Planos de fundo e protetores de tela para computadores;
- Palestras.

A partir desta etapa, deve-se definir uma pessoa responsável para coordenação dos trabalhos de divulgação, como também prosseguir com a implementação do trabalho em equipe. Este responsável poderá ser denominado de várias formas, como segue:

- Coordenador de melhoria contínua;
- Líder do programa (*Program Leader*);
- Facilitador;
- Coordenador *Sun Rays*;

Será utilizado neste trabalho o termo “Coordenador *Sun Rays*” para evolução da estrutura. Por tratar-se de uma estrutura que visa dar mais qualidade aos processos em geral, o Coordenador poderá estar alocado dentro do departamento de qualidade da organização, como também poderá estar alocado dentro do departamento de engenharia, ou do departamento de gestão de pessoas, ou totalmente independente respondendo diretamente à direção da empresa. Certamente que estando ligado diretamente com a direção da organização proporcionará uma autonomia maior para envolvimento das demais áreas e, conseqüentemente, facilitando a obtenção dos resultados, pois para o sucesso do trabalho o apoio da diretoria é fundamental. Desta forma, o coordenador estará ligado diretamente à direção.

Figura 12: Exemplo de Organograma

Fonte: elaborado pelo autor

O coordenador estará responsável em solicitar o apoio das demais áreas da empresa para facilitar o seu trabalho, principalmente no caso de agendar as palestras de divulgação inicial na área de produção.

Nesta etapa de divulgação, através dos meios de comunicação, tais como, faixas e cartazes; informativos (jornal interno e circulares); circuito interno de TV; planos de fundo e protetores de tela para computadores; palestras; serão divulgadas as seguintes informações:

- O que são equipes de trabalho?
- Definições sobre grupos e equipes;
- Casos de sucesso;
- Importância das equipes;
- Vantagens em relação ao sistema tradicional;
- As razões para implementar.

Nesta etapa de divulgação, as palestras devem ser realizadas no prazo máximo de dois meses, quanto aos demais meios de comunicação, devem

continuar, apenas sendo alterados em função da evolução dos trabalhos.

Neste ponto conclui-se a Fase I para dar início à Fase II, o que não significa que a Fase I está encerrada, mas sim, está inserida na organização que a está executando, ou melhor, sendo acompanhada pelo processo de melhoria contínua.

6.3 FASE II: PILARES

A Fase II consiste nos Pilares em que serão organizadas a etapas da estrutura. Contempla os seguintes passos:

- Comitê Central;
- Método *Sun Rays*;
- Plano de Integração;
- Treinamento Constante;
- Análise de Desempenho.

6.3.1 Comitê Central

O Comitê Central deve ser criado para que a estrutura possa ser inicialmente difundida aos representantes dos departamentos da organização, pois serão os mesmos que, juntamente com o Coordenador *Sun Rays,* estarão responsáveis em planejar, treinar, implementar e acompanhar a implementação da estrutura. Os departamentos que devem constituir este comitê são:

- Garantia da Qualidade;
- Gestão de Pessoas;
- Manufatura;
- Engenharia Industrial;
- Logística;
- Manutenção;
- Finanças.

Formado o comitê, o Coordenador *Sun Rays* iniciará a apresentação da estrutura, apresentará as etapas que a compõem, principalmente os treinamentos que serão necessários para a aprendizagem dos integrantes.

A estrutura será implementada através do coordenador, juntamente com o apoio dos integrantes de cada departamento da empresa. Significa que não haverá um aumento no quadro de funcionários, pois todos os integrantes do comitê já devem fazer parte da organização. Sem dúvida, os mesmos terão que dividir suas responsabilidades normais que fazem parte de sua função no departamento que atuam, com exceção do coordenador que terá que assumir completamente a administração dos trabalhos do comitê.

Os integrantes do Comitê, terão a responsabilidade, juntamente com o coordenador *Sun Rays,* de treinar os integrantes da área em que será implementada a estrutura. Estes integrantes do Comitê serão denominados de Facilitadores *Sun Rays*.

6.3.2 Método *Sun Rays*

O Método *Sun Rays* padroniza a divisão das responsabilidades, técnicas e controles que farão parte do processo de implementação. Para facilitar o entendimento, a Figura 13 apresenta o e

para que se possa claramente conhecer qual a posição do cliente, buscando, por meio de ações diversas, atingir a satisfação esperada. Compõem esta

3) **Gestão da Eficiência do Processo (GEF)**: Nesta divisão concentram-se os controles voltados para a produção, buscando o envolvimento da equipe para que os objetivos de eficiência sejam atingidos e superados. Contempla os seguintes processos:
    - GEF1 – Controle de paradas de linha;
    - GEF2 – Controle de refugo;
    - GEF3 – Controle da eficiência de produção;
    - GEF4 – Controle do tempo-padrão de operações;
    - GEF5 – Controle do programa de produção;
    - GEF6 – Controle do BTS – programado X realizado;
    - GEF7 – Elaboração de gráficos de produção.

4) **Gestão de Segurança e Danos (GSD)**: A Segurança no trabalho é compreendida como sendo um conjunto de medidas que são adotadas visando minimizar os acidentes de trabalho, doenças ocupacionais, bem como proteger a integridade e a capacidade de trabalho do colaborador. Esta divisão é constituída de processos que ajudam a manter os controles, como também as regras de segurança que devem ser seguidas, os processos são:
    - GSD1 – Controle de gastos – materiais improdutivos;
    - GSD2 – Controle do rodízio nas operações;
    - GSD3 – Controle dos problemas de ergonomia;
    - GSD4 – Controle de consumo;
    - GSD5 – Acompanhar os medidores de segurança;
    - GSD6 – Auditórias de segurança;

- GSD7 – Reuniões sobre segurança do trabalho.

5) **Gestão Melhoria Contínua (GMC)**: A melhoria contínua é fundamental para todos os processos que envolvem este método, pois todos podem ser melhorados. Nesta divisão tem-se a aplicação da filosofia japonesa *Kaizen*, a qual ensina como obter ganhos na melhoria contínua. Divide-se nos seguintes processos:
   - GMC1 – Filosofia *Kaizen*;
   - GMC2 – Controle de melhorias realizadas;
   - GMC3 – Controle de melhorias sugeridas.

6) **Gestão de Processos de Manufatura (GPM)**: A conservação, limpeza e organização no ambiente de trabalho contribui com a produtividade da área. Divide-se nos seguintes processos:
   - GPM1 – Controle de manutenção autônoma;
   - GPM2 – *Housekeeping* (5S);
   - GPM3 – Controle das sete grandes perdas.

7) **Gestão de Técnicas de Análise (GTA)**: Os problemas que surgem no dia-a-dia de uma manufatura necessitam de análise para sua compreensão e solução. Para definir uma sistemática será utilizada a MASP (Metodologia de Análise e Solução de Problemas), que organiza e sistematiza o uso de várias ferramentas, com o objetivo de solucionar um problema.
   - GTA1 – Método de Análise e Solução de Problemas (MASP).

6.3.3 Plano de Integração

Nesta etapa o Comitê definirá, baseado nas informações obtidas por meio do Mapeamento da Organização, a área da manufatura que será usada como piloto para implementação do Método *Sun Rays*. Os passos desta etapa serão:

- Definição da área de manufatura – piloto;
- Reunião de início dos trabalhos com todos os envolvidos da área piloto;
- Divisão dos colaboradores da área nos 7 *Rays* – técnicas de análise, processos de manufatura, melhoria contínua, segurança e danos, eficiência do processo, comunicação social e satisfação do cliente (apresentados na Figura 6);
- Definir responsável por cada *Ray*;
- Elaborar cronograma de treinamento por *Ray*;
- Promover os treinamentos.

Os treinamentos serão efetuados de acordo com o detalhamento realizado do método *Sun Rays.* Conforme os treinamentos vão sendo realizados, por cada Facilitador *Sun Rays* (SR) aos colaboradores da área piloto, o acompanhamento no chão de fábrica já deve ser realizado.

A Atuação dos Facilitadores será diferenciada por estágios de atuação, da seguinte forma:

A. Estágio de Treinamento

O Facilitador SR, neste estágio, estará realizando os treinamentos envolvidos no *Ray* do qual é responsável. Atuará dentro da equipe esclarecendo as dúvidas

referentes às novas responsabilidades e conflitos de trabalho. A Figura 14 esquematiza o estágio de treinamento.

Figura 14: Estágio de Treinamento

Fonte: Elaborado pelo autor

B. Estágio de Amadurecimento

O Facilitador SR, neste estágio, estará interagindo com a equipe, acompanhando seu amadurecimento. Atuará junto com a equipe esclarecendo atividades especiais referentes às novas responsabilidades e conflitos de trabalho. A Figura 15 esquematiza o estágio de amadurecimento.

Figura 15: Estágio de Amadurecimento

Fonte: Elaborado pelo autor

C. Estágio de Certificação

O Facilitador SR, neste estágio, não estará inserido na equipe, pois apenas observará e atuará em assuntos específicos. Atuará como um assessor, certificando o desempenho da equipe. A Figura 16 apresenta um esquema do estágio de certificação.

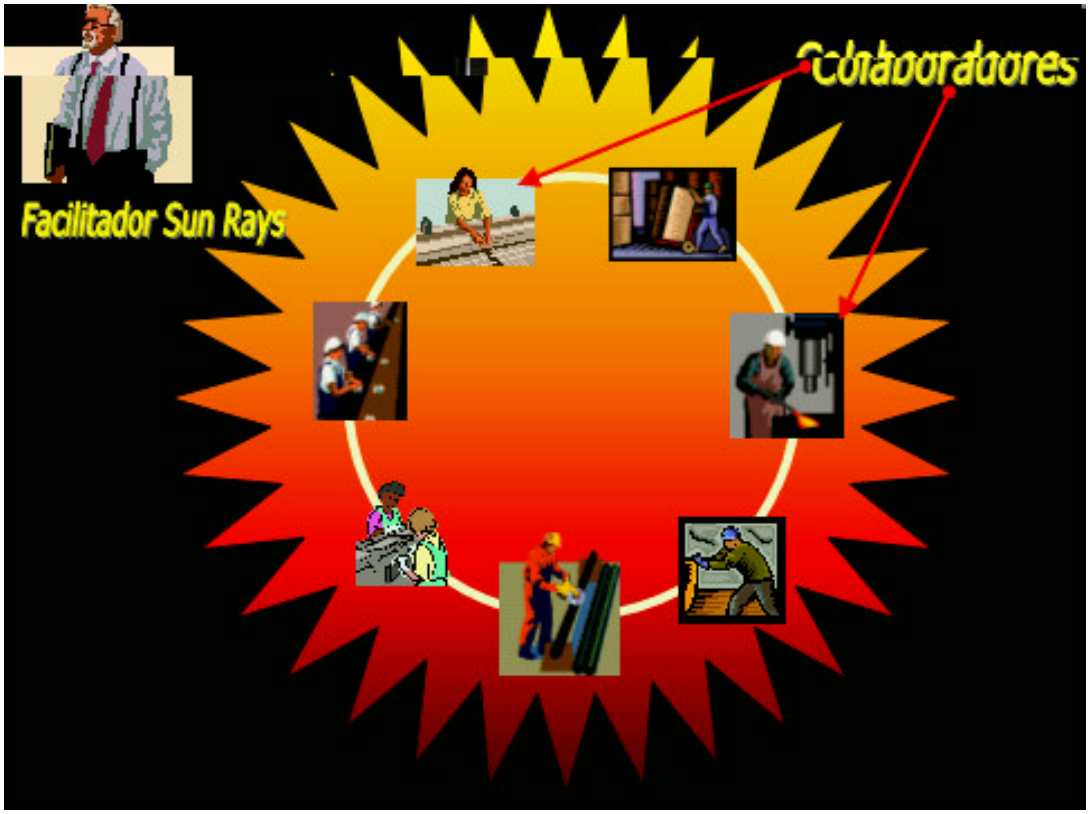

Figura 16: Estágio de Certificação

Fonte: Elaborado pelo autor

6.3.4 Treinamento Constante

O treinamento constante significa que, mesmo que a equipe tenha sido treinada para atuação conforme o Método *Sun Rays*, o plano de treinamento e reciclagem deve ser instituído para que as renovações dos conceitos aprendidos sejam aprimoradas.

Em função do crescimento da equipe, devido ao aumento de produção ou na troca de pessoas, os treinamentos devem ser prioridade para que seja mantido o fluxo correto de trabalho para a manutenção do método.

A responsabilidade em manter atualizada a matriz de treinamento, é do

colaborador responsável pelo *Ray* da Gestão da Comunicação Social (GCS), sendo que o coordenador *Sun Rays* deve prover os meios para realização dos treinamentos.

6.3.5 Análise de Desempenho

Os sistemas de análise de desempenho consistem em um processo presente e importantíssimo para a vida dos colaboradores e para o futuro das organizações. A razão de ser, cada vez mais utilizada no âmbito das empresas, mostra que sem uma análise adequada não há sistema integrado e eficaz de gestão empresarial.

É uma etapa da estrutura que permite avaliar e medir como se encontra o desempenho da área, como também, se cada colaborador está desempenhando seu papel dentro da organização. Objetiva mapear os resultados de desempenho da área e dos colaboradores, tendo como foco os indicadores, levantamento dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria, estabelecendo um plano de ação que favoreça a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Portanto, nesta etapa existem duas condições de análise de desempenho, são elas:

- Análise de Desempenho da Equipe - que será medida através dos indicadores de desempenho definidos previamente para monitoramento da manufatura. Por meio de gráficos, estes indicadores serão monitorados pelos integrantes da equipe.
- Análise de Desempenho do Colaborador – que objetiva analisar o desenvolvimento dos colaboradores, promovendo um melhor crescimento

pessoal e profissional. É um instrumento que visa medir a competência do colaborador no exercício do cargo, durante certo período de tempo.

Conforme apresentado no decorrer deste trabalho, a principal razão para que seja implantado na organização um trabalho de equipes, está na busca de maior produtividade, lucratividade e qualidade de vida no trabalho. Por isso, a proposta de avaliação do desempenho das equipes está em comparar estatisticamente os números antes, durante e depois da implementação do trabalho em equipes. Assim, pode-se medir da seguinte maneira:

Sap - San = x
Sap = Situação após a implementação
San = Situação anterior à implementação

Ou:

Sdu - San = x
Sdu = Situação durante o processo de implementação
San = Situação anterior à implementação

Por exemplo, em relação ao atingimento das metas, na situação anterior à implementação de um trabalho de equipes, as metas estavam sendo atingidas em 90%, após a implementação do trabalho de equipes houve um aumento para 97%. Neste caso, seguindo a fórmula:

Sap - San =

97 – 90 = 7, ou seja, houve um aumento de 7% no atingimento das metas

pré-estabelecidas.

Assim pode-se medir não só após o processo de implementação, mas durante o mesmo, utilizando-se dados semanais, diários ou mensais. Da mesma forma pode-se quantificar (medir) em números o que se refere a quantidade de peças produzidas por dia ou semana; a quantidade de peças defeituosas; o absenteísmo; faturamento do setor; entre outros.

Outra forma de medição seria com a utilização de planilhas e gráficos, por exemplo:

	San	Sdu	Sap
Absenteísmo - média/dia	5	5	3
Produção (peças) - média/dia	659	688	700

Neste exemplo foi possível verificar que houve diminuição no absenteísmo e aumento do número de peças produzidas durante e após o processo de implementação do trabalho em equipes.

Quanto à motivação e qualidade de vida no trabalho, não há condições de medir de forma quantitativa, porque depende da forma como cada indivíduo percebe esta nova condição de trabalho. Pode-se fazer uma pesquisa entre os colaboradores para verificar a opinião dos mesmos com relação ao novo sistema de trabalho, quais os prós e contras que eles apontam, de que forma este novo sistema interferiu na sua vida profissional e no relacionamento com os colegas de trabalho. Tal pesquisa expressará a opinião pessoal de cada indivíduo, porém, está sujeita à falta de veracidade, pois as pessoas podem dar respostas verdadeiras ou responder aquilo que acham que a empresa gostaria que elas respondessem.

Tratando-se da Análise de Desempenho dos Colaboradores, os métodos

existentes podem ser utilizados e variam conforme a definição de cada organização.

6.4 FASE III: RESULTADOS

A Fase III consiste na obtenção dos resultados, a qual tem como sustentação os pilares apresentados na Fase II. Contempla os seguintes resultados esperados:

- Excelência do Trabalho em Equipe;
- Alto Desempenho.

6.4.1 Excelência do Trabalho em Equipe

A Estrutura proposta busca a Excelência do Trabalho em Equipe. Portanto, para se atingir este nível de desempenho, os colaboradores precisam desenvolver algumas características fundamentais, como habilidade no processo, o conhecimento e a criatividade para tomada de decisões, além do envolvimento e comprometimento para atingir os objetivos. Isto exige o domínio de conceitos, técnicas e estruturas.

6.4.2 Alto Desempenho

O Alto Desempenho é o que toda organização almeja, entre outras palavras, significa superar as expectativas, superar os requisitos dos clientes. A estrutura para

implementar equipes de trabalho na área de manufatura tem como objetivo final alcançar o alto desempenho para sucesso da organização.

6.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ESTRUTURA APRESENTADA

O atual capítulo teve como objetivo apresentar uma “Proposta de Estrutura de Implementação de Equipes de Trabalho em Organizações”, detalhando em fases sua aplicação, proporcionando um senso crítico e propondo processos que envolvem a implementação e o desenvolvimento de equipes para contribuir no desempenho operacional da organização.

Trata-se de uma estrutura para mudança organizacional, composta por três fases distintas e inter-relacionadas. A Fase I é a sustentação, a base, sem a sua devida execução, o processo de implementação estará comprometido e correrão riscos de insucesso, por isso, nessa fase deve ser dedicada extrema atenção, observação e cuidados.

A Fase II acontece no momento em que se inicia o processo de implementação propriamente dito, e por isso, há a necessidade de um comitê central que irá difundir a estrutura proposta junto aos representantes dos departamentos. Acredita-se que o Método *Sun Rays* é importante durante essa fase porque padronizará a divisão das responsabilidades, técnicas e controles, por meio de atividades de desenvolvimento e gerenciamento. Faz parte dessa Fase o Plano de Integração, que servirá como piloto para a implementação do Método Sun Rays. É preciso, também, enfatizar a necessidade do treinamento constante, para o qual instituir-se-á um plano de treinamento que deve ser encarado como prioridade nesse

processo. A análise do desempenho demonstrará o desempenho de cada área e de cada colaborador, por meio de indicadores, para isso, compreenderá a análise de desempenho da equipe e análise de desempenho do colaborador.

A Fase III colhe os resultados de todo o processo, demonstra a excelência do trabalho em equipe quando os colaboradores desenvolvem habilidades, conhecimentos e criatividade para tomada de decisões, bem como o alto desempenho, que é o desejo de todas as organizações, ou seja, o sucesso.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1 CONCLUSÕES

Apresentar uma Proposta de estrutura para implementação de equipes de trabalho em organizações foi uma tarefa que exigiu muita pesquisa sobre o assunto, porque trata-se de um processo envolvendo diversas ações num contexto de mudança organizacional. Sabe-se que as mudanças nem sempre são bem aceitas por todos os indivíduos de uma organização, razão essa para que a comunicação esteja presente a todo o momento, com clareza e objetividade.

Este trabalho partiu da seguinte problematização:

Como funciona uma equipe?

O que é importante para que uma equipe seja produtiva ?

Quais os tipos básicos de arranjos de equipes e suas características?

Como se implementa uma equipe?

Como se mede o desempenho de uma equipe?

A problematização acima proposta foi respondida com bases nos referenciais teóricos apresentados no capítulo 2 deste trabalho. De acordo com a literatura pesquisada, pode-se verificar que uma equipe somente terá forças para atingir objetivos e metas se seus integrantes sentirem-se satisfeitos em trabalhar para tal finalidade, se houver responsabilidade e integração de técnicas e conhecimentos entre eles. É preciso que essas pessoas percebam-se reconhecidas pela organização como sendo humanas (dotadas de capacidade de raciocínio, de criatividade, de sentimentos e emoções) e não como apenas executoras de tarefas.

Ainda respondendo à problematização, a pesquisa evidenciou que equipes que atuam com eficácia proporcionam aumento de produtividade para a organização, pois estarão empenhadas em metas pré-definidas para as quais os integrantes compartilharão métodos apropriados e conhecimentos necessários, bem como a junção das habilidades individuais. A união entre as pessoas**,** o modo como se relacionam no ambiente de trabalho e fora dele são importantes.

É difícil falar em equipes de trabalho sem falar em grupos semi-autônomos, pois eles configuram um tipo de equipes de trabalho que vem sendo muito difundido e implementado em organizações em todo o mundo, desde 1948 (aproximadamente). Os grupos semi-autônomos têm princípios sociotécnicos, dentro dos quais cada integrante é um ser sociais dotados de conhecimentos técnicos, habilidades e sujeito a adquirir novos conhecimentos e habilidades.

O objetivo geral deste trabalho consistiu em: *Desenvolver uma Proposta de estrutura para implementação de equipes de trabalho em organizações***.** Assim, foi realizada uma ampla pesquisa bibliográfica para dar sustentação ao estudo. Ficou evidenciado que a implementação de equipes de trabalho em uma organização deve partir fundamentalmente de uma análise profunda e ampla da realidade atual, do diagnóstico da organização, do conhecimento das pessoas que a compõem e das funções a elas atribuídas.

No entanto, para que fosse possível estruturar este estudo com consistência, considerou-se importante realizar os seguintes objetivos específicos:

1º - Descrever e analisar, junto à literatura especializada, conceitos e estruturas associadas à implementação de equipes de trabalho propostas por alguns estudiosos proeminentes da área.

Este objetivo foi atingido, pois foi feita uma vasta pesquisa bibliográfica que

ficou condensada no capítulo 2 deste trabalho. A busca envolveu autores brasileiros e estrangeiros e foi veri

O capítulo 4 mostra em detalhes o resultado da análise comparativa.

4º - Propor uma estrutura para implementação de equipes baseada na análise comparativa;

Este último objetivo específico foi atingido, pois, elaborou-se uma proposta de estrutura para a implementação de equipes que pode ser verificada no capítulo 5 deste trabalho, a qual tem como sustentação o "mapeamento da organização", o qual deverá apresentar informações detalhadas e atualizadas sobre a empresa, pessoas, cargos, políticas, entre outros itens. Dando seqüência dar-se início ao processo de implementação. O processo de implementação começa utilizando-se todas as formas possíveis de comunicação e a disposição de pessoas para esclarecimentos.

A estrutura proposta possui os "pilares", os quais são compostos por comitê central, método *sun rays*, plano de integração, treinamento constante e análise de desempenho. Os resultados esperados são: excelência do trabalho em equipe, alto desempenho e atendimento às necessidades dos clientes e da organização.

Desta forma esta proposta busca contribuir com as organizações, através do detalhamento dos processos para implementação objetivando obter benefícios não somente econômicos, mas principalmente na criação de uma cultura organizacional que demonstre o valor das pessoas.

Na realidade, o que se detecta nas organizações, na maioria das vezes, é a busca por resultados imediatos e pouca paciência para investir em algo como a subjetividade do ser humano.

Como afirmam Katzenback & Smith (1994, p.21), "poucas pessoas conseguem emagrecer, deixar de fumar, ou aprender piano ou golfe sem que haja prática e disciplina constante. De igual modo, sem disciplina poucos grupos chegam

a se tornar equipes". O que as organizações precisam é manter essa disciplina e persistência, e, além disso, a crença de que as pessoas podem modificar seus comportamentos e contribuírem efetivamente com suas equipes.

No processo de mudança organizacional e claro que não é tão simples conseguir um trabalho efetivo de equipe, e isso porque depende de cada ser humano que compõe essa equipe. Todavia, se houver um real desenvolvimento de seus integrantes, os resultados certamente aparecerão, porque se procura transformar qualitativamente as relações da pessoa com ela própria e com os outros. "Não se trata de uma simples mudança de procedimentos, técnicas ou nomenclatura. Trata-se de um processo que atinge fundo os sistemas pessoais e interpessoais, percepções, pensamentos, sentimentos e valores dos membros do grupo e da cultura grupal" (Moscovici, 1998a, p.23).

Pode se concluir que o sucesso das organizações em sua mudança organizacional poderá ser atingido e mantido através de um competente gerenciamento embasado em uma estrutura de implementação claramente definida. Para que as pessoas e a organização tenham um resultado positivo, é necessário que a mudança seja processada eficazmente, evitando-se o desgaste. Onde a mudança organizacional não é meta das equipes, mas do ambiente no qual elas trabalham.

7.2 LIMITES DA PESQUISA

A presente pesquisa limita-se à fundamentação teórica para subsidiar a uma proposta de estrutura para implementação de equipes de trabalho em organizações.

Dessa forma, o trabalho está restrito a pesquisa bibliográfica e descrição da estrutura proposta.

7.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A partir da estrutura proposta, pretende-se, em trabalho futuro, colocá-la em prática, a qual será avaliada, revista e melhorada a partir da experiência prática.

Também seria interessante um trabalho que fizesse uma análise comparativa da implementação de equipes em indústrias de manufaturas e empresas de serviços.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning**: a theory of action perspective. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.

ASSIS, Marisa de. **O mundo do trabalho**. Rio de Janeiro, SENAI/DN, 1998.153 p. (Série Formação de Formadores).

BADER, Gd (t)Tj 3.96234 0 Td (r)Tj 4.68276 0 Tdr

serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2004.

CRUZ, Maria Goreti Simão. **Reestruturação organizacional direcionada para a formação de equipes**: bases teórico-empíricas. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

DAIMLER CHRYSLER. **PDCA**. Disponível em: http://www.daimlerchrysler.com.br/default.htm Acesso em 21-02-06.

DE MARCO, Tom; LISTER, Timothy. **Peopleware: como gerenciar equipes e projetos tornando-os mais produtivos.** São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

DIAS, Reinaldo; ZAVAGLIA, Tércia; CASSAR, Maurício. **Introdução à administração**: da competitividade à sustentabilidade. Campinas, SP: Alínea, 2003.

DOUGLAS, Ceasar. The effects of managerial influence behavior on the transition to self-directed work teams (SDWTs). **Journal of Managerial Psycology**; 2002; 17, 7/8; ABI/INFORM Global. (p. 628-635)

EMERY, F. E. e TRIST, E. L, **Sociotechnical Systems**, 1960 In: Emery, F. E., Systems Thinking: Selected Readings, Harmondsworth, Penguin Books, 1969.

EMERY, F. E. e TRIST, E. L. The next thirty years. **Methods and Antecipations**, Human Relations, v.20 n.3, 1967.

FERREIRA, A. B. H. **Aurélio Século XXI Escolar: O minidicionário da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

FLEURY, Afonso Carlos Correa; VARGAS, Nilton (org.). **Organização do trabalho**: uma abordagem interdisciplinar: sete casos brasileiros para estudo. São Paulo: Atlas, 1983.

FLEURY, A.F. C. **Organização do trabalho na indústria**: recolocando a questão nos anos 80. São Paulo: Atlas, 1987.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional:** as experiências do Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

GALBRAITH, J.R.; LAWER III, E.E. **Organizando para competir no futuro.** São Paulo: Makron Books, 1987.

GARDNER, H. **Estruturas da mente: A teoria das inteligências múltiplas.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GOLDBARG, M.A. **Times: ferramenta eficaz para a qualidade total.** São Paulo: Makron, 1995.

GUENTHER, Z.C. **Desenvolver capacidades e talentos**: Um conceito de inclusão. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

GUIMARÃES, L. B. de M. **Organização do Trabalho**. Porto Alegre: URFGS/PPGEP, 2001

HARDINGHAM, Alison. **Trabalho em equipe.** Tradução: Pedro Marcelo Sá de Oliveira e Giorgio Cappelli. São Paulo: Nobel, 2000.

HERSEY, Paul e BLANCHHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária LTDA, 1986.

HERBST, P. G. **Autonomous groups functioning: exploration in behavior and theory management**. London: Tavistock Publications, 1974.

IIDA, Itiro. **Ergonomia**: projeto e produção. 3. ed. São Paulo: Edgar Blücher, 1995.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta; VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. **Gerente total**: como administrar com eficácia no século XXI. São Paulo: Editora Gente, 1996.

KATZENBACH, John.: **A disciplina das equipes**, Revista HSM Management, Dezembro/1999.

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

KATZENBACH, John R. e SMITH, Douglas K. **The discipline of teams.** Harvard Business Review. March, 1993.

KATZENBACH, John R e SMITH, Douglas K. **A força e o poder das equipes**, São Paulo: Makron, 1994.

KATZENBACH, Jon R.; SMITH, Douglas K. **Equipes de alta performance**: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KWASNICKA, Eunice Lakava. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LACOMBE, Francisco J. M. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LADEW, Donald P. **Como supervisionar equipes**: técnicas para obter resultados através de equipes. São Paulo: Market Books, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da**

metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 2º ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MALUF, M. R. A **motivação, a criança, a formação profissional.** São Paulo (SP): Instituto de Psicologia da USP; 1994.

MARGERISON, Charles; McCANN, Dick. **Gerenciamento de equipes: novos enfoques práticos.** São Paulo: Saraiva, 1996.

MANZ, Charles C.; SIMS Jr., Henry P. **Empresas sem chefes**. São Paulo: Makron Books, 1996.

MARX, Roberto. **Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos de competição**: experiência internacional, casos brasileiros, metodologia da implantação. São Paulo: Atlas, 1998.

MIRSHAWKA, V.; MIRSHAWKA, V. J. **Qualidade da Criatividade**. São Paulo: Makron Books ,1992.

MCCLURG, Lucy N. **Team rewards: How far have we come?** Human resource management, vol. 40, Nº 1,pg. 73-86, spring 2001.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. **Administração**: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

NELSON, Bob; ECONOMY, Peter. **Gestão empresarial**: novos conceitos e as mais avançadas ferramentas para gerenciar pessoas e projetos. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NOULIN, M. **Ergonomie**. Paris: Techniplus, 1992.

NUTTIN J. **Teoria da motivação humana: da necessidade ao projeto de ação.** São Paulo: Loyola; 1983.

OLIVEIRA, Gercina Alves de. Equipe: instrumento de mudança cultural. In: MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002. (p. 65-77).

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

PEARCE, J. A. & RAVLIN, E. C., The **design and Activation of Self-Regulating Work Groups**, Human Relations, 1987.

PREISLER, Adriano Milton; BORBA, Jadson Alberto; BATTIROLA, Júlio César. **Os**

tipos de personalidade humana e o trabalho em equipe. Rev. PEC, Curitiba, v.2, n.1, p.113-126, jul. 2001-jul. 2002 Disponível em http://www.bomjesus.br/publicacoes/pdf/revista_PEC/os_tipos_de_personalidade.pdf Acesso em 08/12/2005

ROBBINS, Harvey; FINLEY, Michael. **Por que as equipes não funcionam**: o que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROBERTS, Charlotte. O que se pode esperar... do aprendizado em equipe. In: SENGE, Peter et al. **A quinta disciplina**: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. (p. 333-335)

RAPPAPORT, C.R.; FIORI, W. R.; DAVIS, C. **Psicologia do desenvolvimento**

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2003.

WEISS, Donald. **Organizando uma verdadeira equipe**. São Paulo: Nobel, 1994.

WIDMEYER, W.N.; BRAWLEY, L.R.; CARRON, A.V.**The measurement of cohesion in sport teams:** The Group Environment Questionnaire. Sports dynamics. London: Ontario,1985.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e método. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. **Novas formas de organização e modelo da competência na indústria francesa**. In: WORKSHOP IMPLEMENTAÇÃO DE NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO, 1995, São Paulo.

ZILBOVICIUS. Mauro; MARX, Roberto. Autonomia e organização do trabalho: o caso da indústria siderúrgica. In: FLEURY, Afonso Carlos Correa; VARGAS, Nilton (org.). **Organização do trabalho**: uma abordagem interdisciplinar: sete casos brasileiros para estudo. São Paulo: Atlas, 1983. (p. 124-145).

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo