UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

UMA ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DOS GRUPOS SEMI-AUTÔNOMOS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR HOTELEIRO

MOISES MIGUEL CAZELA

ORIENTADOR: PROF. DR. MÁRIO SACOMANO NETO

Piracicaba, SP

Julho, 2007

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

FICHA CATALOGRÁFICA

CAZELA, Moises Miguel
Uma análise da implantação dos grupos semi-autônomos: um estudo de caso no setor hoteleiro / Moises Miguel Cazela. – Piracicaba, SP, 2007.

Orientador: Prof. Dr. Mário Sacomano
Dissertação (Mestrado) – Mestrado Profissional em Administração – Faculdade de Gestão de Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1. Trabalho em Equipe. 2. Grupos Semi-autônomos. 3. GSA. I. Cazela, Moises Miguel. II. Universidade Metodista de Piracicaba. III. Título

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

UMA ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DOS GRUPOS SEMI-AUTÔNOMOS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR HOTELEIRO

MOISES MIGUEL CAZELA

ORIENTADOR: PROF. DR. MÁRIO SACOMANO NETO

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Piracicaba, SP
Julho, 2007

FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: Moises Miguel Cazela

Uma Análise da Implantação dos Grupos Semi-Autônomos: um estudo de caso no setor hoteleiro

Dissertação defendida e aprovada em 11.07.2007 pela Comissão Julgadora

_____

Prof. Dr. Mário Sacomano Neto (Orientador)
(Faculdade de Gestão de Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba)

_____

Profa. Dra. Dalila Alves Corrêa
(Faculdade de Gestão de Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba)

_____

Profa. Dra. Ethel Cristina Chiari da Silva
(Ciências da Administração e Tecnologia Centro Universitário de Araraquara)

Faculdade de Gestão e Negócios
Universidade Metodista de Piracicaba
2007

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos aqueles que na jornada de minha vida, me ajudaram no aprendizado de tudo o que foi necessário dispor para a conquista aqui representada, seja a partir da dimensão afetiva, social ou intelectual de minha vida.

AGRADECIMENTOS

À Sônia, minha esposa e companheira, pelo apoio, compreensão, carinho e incentivo que foram fundamentais para que eu continuasse caminhando em direção a esta conquista;

Às minhas filhas, Graziela e Gisela, por terem em certos momentos de nossa vida, se privado de minha companhia e mesmo assim me deram carinho e incentivo para continuar caminhando.

Aos meus pais, Fortunato (in memorian) e Maria Carmem, pelo amor, carinho, dedicação e exemplo de vida que estiveram sempre presentes, como uma base firme na qual me apoiei para a superação das dificuldades encontradas ao longo dessa trajetória;

Ao Prof. Dr. Mário Sacomano, orientador, pela sensibilidade, compreensão, paciência e disposição para compartilhar comigo parte do conhecimento e da experiência adquirida no decorrer de sua vida acadêmica e, também, pela sua dedicação, apoio e auxílio na superação de minhas limitações que, além de orientador, foi amigo e educador; fatos esses, foram importantes para o desenvolvimento deste trabalho;

Ao Prof. Dr. Giuliani por ter me dado apoio e oportunidade de continuar mesmo com todos os tropeços da caminhada.

A todos os professores que me auxiliaram na conquista dos conhecimentos compartilhados e transmitidos, entre eles: Prof. Dr. Clóvis L. Padoveze, Prof. Dr. Cláudio A. P. Machado, Prof. Dr. Osvaldo E. Farah e ao Prof. Dr. Gabriele Cornelli

EPÍGRAFE

Como um signo de um novo tempo, onde a promessa da semente cede espaço à fragrância do fruto; como emblema de uma contagiosa solidariedade onde o sonho de plenitude, sabedoria e justiça, se converte em mãos dadas e vontades amigas, surge um canto de amizade com a natureza, um hino de convivência com a criatura humana em transe traumático de evolução e um compromisso consciente para a criação coletiva da sociedade futura. "Sem necessidade de heróis nem monopólios da verdade - uma dança transparente de invenção onde o amor é a mãe de todas as transformações."

(Declaração de Canela Apud Weill, 1994)

RESUMO

Os objetivos do trabalho são: analisar o processo da implantação dos grupos semi-autônomos em uma organização do setor hoteleiro e identificar seus impactos nos processos decisórios e nas atividades do trabalhador e todos os possíveis reflexos dessa forma de trabalho na autonomia do empregado e qual o nível de polivalência da equipes e a influência da área de Recursos Humanos nesse processo. Os integrantes de um grupo semi-autônomo compreendem seus objetivos e procuram alcançá-los de maneira compartilhada onde se destacam a polivalência, a autonomia decisória e o sentimento de pertença. Este estudo de caso concentra-se na organização estrutural do hotel Hilton São Paulo Morumbi, localizado na cidade de São Paulo, que opera com um perfil gerencial moderno e com grupos semi-autônomos. O setor hoteleiro atua na prestação de serviços e como tal, tem como motivo principal para o seu sucesso a fidelização de seus clientes conseguida com o comprometimento e a dedicação de seus empregados. Muitos hotéis ainda trabalham com a divisão de trabalho tradicional que privilegia o individualismo não incentivando os empregados a trabalharem em equipe, mas a centralização das decisões e o individualismo na execução das atividades podem afetar o sentimento de pertença dos empregados e também o seu comprometimento na busca dos resultados. O presente estudo de caso apresenta uma análise da implantação dos grupos semi-autônomos no setor hoteleiro, as alterações nas estruturas e nas relações de trabalho. O desenvolvimento deste trabalho se deu por meio de entrevista com os administradores do hotel, para a qual foi formulado um questionário com o objetivo de identificar a sua opinião acerca do processo, comparando o ambiente no qual estavam envolvidos e o atual. Essa entrevista com os administradores de maneira geral procura levantar as dimensões mais favoráveis referentes à autonomia e polivalência e também relacionadas ao comprometimento, condições de trabalho, liderança e comunicação e entender as relações dos empregados e sua organização nos processos.

Palavras chave: trabalho em equipe, comprometimento; excelência; GSA, grupos semi-autônomos.

ABSTRACT

The companies of all the sectors have, in common, the interest or the concern with their employee's engagement. That interest comes from the need of having a recognized activity by our customers as an excellence activity that overcomes our customer's expectations and the sector of the hospitality is a service industry and as such, it has as fundamental for its success the commitment and engagement of their employee's and it should be to trouble about their development. It is noticed, that many hotels, works at Taylor system and the process supports the individuality doesn't exist the commitment to prepare them to work in self managed team to avail the synergy of their efforts, that fact can affect their commitment and motivation and that frequently affects the results of the enterprise. This study approached a research of the impact on the process decision trough the self management teams in a hotel enterprise, how it affects the organizational results and it intends to show the correlation between this and the human performance at the work. For so much a questionnaire was developed to know the employee's and administrators opinion concerning the effective situation (real) and previous situation. Besides, it was requested the employees that compare the previous environment were involved and the current, selecting and prioritizing the variables for order of importance, pointing the factor that motivates them the most.

The roll of people which the research was driven concentrates on Hilton São Paulo Morumbi, located in the city of São Paulo that has a modern managerial profile and for being an international hotel, their profile is one of an enterprise in constant renewal and updating of their labor.

In a general way, we tried to have the most favorable dimensions related to the decisions that include: managerial style, commitment, work conditions, leadership, feedback, ethics, conflicts and progress opportunities.

Key words: teamwork, commitment; excellence; motivation, smt, self management teams.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Subsistemas operacionais **22**
Quadro 2 – Atitudes possíveis em relação a um objetivo **26**
Quadro 3 – Alargamento e enriquecimento do trabalho **34**
Quadro 4 – Diferenças entre a organização tradicional e em equipe **39**
Quadro 5 – Sistema de produção organizado pelos mineiros ingleses **42**
Quadro 6 – O novo ambiente das equipes **45**
Quadro 7 – Vantagens das atividades em grupo **47**
Quadro 8 – Variedade de equipes **48**
Quadro 9 – Atuação do membro da equipe **50**
Quadro 10 – Classificação internacional de hotéis **63**
Quadro 11 – Subgrupos de hotéis segundo a O.M.T. **64**
Quadro 12 – Classificação de hotéis por número de UHs **64**
Quadro 13 - Total de hotéis e *flats* no Brasil (em unidades) **69**
Quadro 14 - Utilização dos meios de hopedagem por classe de renda **71**
Quadro 15 - Média de empregados na hotelaria no Brasil **74**
Quadro 16 - Média de empregados por Apartamento **74**
Quadro 17 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa **76**

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Princípios básicos de enriquecimento do trabalho **20**
Figura 2 - Organograma tradicional de um hotel **61**
Figura 3 - Organograma no Hilton São Paulo Morumbi **81**

SUMÁRIO

1.	**Introdução – Grupos semi-autônomos**	**01**
1.1	**Caracterização da pesquisa – setor hoteleiro**	**02**
1.2	**Problema da pesquisa**	**04**
1.3	**Objetivo da pesquisa**	**06**
1.3.1	**Objetivo secundário**	**07**
1.4	**Justificativa**	**07**
1.5	**Metodologia**	**09**
1.5.1	**Estudo de caso**	**09**
2.	**Evolução das formas de organização do trabalho nas organizações**	**11**
2.1	**As organizações**	**11**
2.2	**A administração e os movimentos clássicos**	**14**
2.3	**O enriquecimento de cargos**	**18**
2.4	**A administração na escola sociotécnica**	**21**
2.5	**Experiências da Toyota e Volvo**	**23**
3	**Grupos semi-autônomos (GSA)**	**29**
3.1	**Introdução**	**29**
3.2	**Entendendo grupos de trabalho**	**30**
3.3	**Polivalência**	**32**
3.4	**Autonomia**	**33**
3.5	**Processos decisórios**	**36**
3.6	**Valorização do trabalho em equipe**	**40**
3.7	**O início do interesse pelas equipes de trabalho**	**41**
3.8	**Utilizando grupos semi-autônomos**	**46**
4	**Setor hoteleiro**	**51**
4.1	**Setor hoteleiro no mundo**	**59**
4.2	**Setor hoteleiro no Brasil**	**65**
5.	**Metodologia e estudo de caso**	**75**
5.1	**Estudo de caso exploratório**	**76**
5.2	**Estudo de caso – Hilton Hotel**	**78**
5.2.1	**Hilton Hotel no Mundo**	**78**
5.2.2	**Hilton Hotel no Brasil**	**80**

6. Resultados da pesquisa 83

7. Considerações finais 92

8. Referências Bibliográficas 96

1 - INTRODUÇÃO – GRUPOS SEMI-AUTÔNOMOS – G.S.A.

Na opinião de Barçante & Castro (1999), visando ofertar produtos e serviços de qualidade diferenciada, as empresas passaram também a "ouvir a voz do cliente interno". Esse interesse provém da necessidade das organizações terem uma atividade reconhecida pelos clientes como uma atividade de excelência. Para isso, as organizações necessitam de transformações; estas por sua vez são alicerçadas em novas crenças e valores, novos paradigmas de gestão. Sendo, atualmente, o processo de mudança mais dinâmico e impositivo do que o ocorrido em qualquer momento da história das empresas, para sobreviverem e serem viáveis nas próximas décadas, as organizações requerem flexibilidade em sua estrutura e estratégias.

Outro fator influente nas ações das organizações, na atualidade, é a necessidade de se buscar um novo padrão concorrencial com base no baixo custo, alta qualidade e flexibilidade de produtos e serviços. Todos esses fatores são colocados em um contexto em que as mudanças são cada vez mais velozes e exigem, acima de tudo, capacidade de adaptação por parte dessas organizações.

Tais considerações mostram a necessidade de se entender como as pessoas percebem as mudanças e como reagem a elas. Com a dinâmica das mudanças e da melhoria contínua das organizações, alguns paradigmas de gestão mudaram; se antes era necessário motivar os empregados, hoje as organizações precisam buscar o seu comprometimento por meio da delegação de autonomia e responsabilidade, despertando para a relevância da obtenção de ambientes onde as equipes possam encontrar condições favoráveis para trabalharem mais eficazmente, e a adoção de grupos semi-autônomos de trabalho pode proporcionar maior integração e comprometimento entre seus participantes nos processos de decisão, impactando diretamente em seus resultados.

Nesse contexto, existe uma grande necessidade, por parte das organizações, de desenvolver seus trabalhadores para executarem atividades dentro desse novo conceito de gestão, proporcionando maior liberdade de ação, ou seja, liberdade na tomada de decisão sobre suas obrigações e/ou responsabilidades; essa prática, também conhecida na Administração com o termo *empowerment*, favorece o desenvolvimento do sentimento de pertença no trabalhador, o que pode ser um fator gerador de satisfação em relação às suas ações. Esse sentimento de pertença gerado com a prática do *empowerment* pode ser melhor utilizado quando se trabalha com grupos

semi-autônomos que, segundo Marx (1997), “pode ser definido como um grupo que assume a responsabilidade completa pela produção de um produto”.

No setor hoteleiro, essa prática é incipiente, pois, em muitos hotéis, ainda existe a divisão de trabalho tradicional, desenvolvida com base nos conceitos de organização do trabalho que muito tem servido às organizações, mas que privilegia o individualismo não incentivando os empregados a trabalharem em equipe, uma forma de trabalho que tem entre seus pontos fortes, o melhor aproveitamento da sinergia de seus esforços.

Sabe-se que, quando há uma relação da empresa com seus empregados que esteja em momento prazeroso ou de verdadeira “cumplicidade”, em que as partes envolvidas se sentem recompensadas ou reconhecidas pelo seu esforço despendido, a integração dos agentes é muito maior. No momento em que o empregado se sente parte do processo e não um item a mais na integração do mesmo, desperta o sentimento de solidariedade e de recompensa, o que o faz sentir-se bem em relação ao seu ambiente de trabalho e parte de um time vencedor.

1.1 - Caracterização da pesquisa – setor hoteleiro

O surgimento de empreendimentos hoteleiros ocorreu de forma muito parecida em todo o mundo e nota-se, através da história, que o crescimento dessa indústria se dá, sempre, motivada por fatos relacionados à busca pelo lazer ou impulsionada pelo crescimento de outras atividades empresariais. No século XIX, essa atividade teve um ganho com o incremento da construção de estradas de ferro e da indústria, sendo esse um fato gerador de riquezas e, conseqüentemente, do turismo, seja ele de negócios ou lazer.

> Após a segunda guerra mundial, o turismo passa a ser uma atividade econômica significativa, principalmente nos paises desenvolvidos, nos quais havia crescimento e ampliação da renda da população, o que gerava mais disponibilidades de tempo e recursos para o lazer. (ANDRADE, BRITO E JORGE, 2000, p. 18)

Com o crescimento da busca pelo lazer no pós-guerra houve um desenvolvimento no turismo internacional, que gerou uma profissionalização maior dos meios de hospedagem, e foi nesse período que tal setor passou a ser chamado de

indústria hoteleira. Hoje se pode dizer que "uma empresa hoteleira pode ser entendida como sendo uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada" (CASTELLI, 2001, p.56) e para o atendimento das necessidades desse serviço, o empreendimento deverá desenvolver as atividades de "recepção, guarda de bagagem e objetos pessoais e conservação, arrumação e limpeza das instalações e equipamentos" (idem), podendo também, em muitos casos o faz, oferecer serviços de alimentação.

Há muito o turismo deixou de ser simplesmente sinônimo de uma excursão ou viagem de recreio a lugares interessantes (Guerrier, 2000). Trata-se de uma sofisticada atividade de prestação de serviços, um meganegócio, com significativa participação no PIB mundial, e gera milhões de empregos, atinge centenas de milhares de pessoas, estendendo seu impacto também à área social, política e cultural.

Todavia, apesar dessa grande importância na economia, acredita-se que ainda não exista uma definição de turismo aceita universalmente. Entretanto, esta é uma atividade humana intencional, que serve como meio e fator de integração entre pessoas de regiões diferentes de um mesmo país ou, no caso do turismo internacional, pode ser um fator de integração entre países diversos, envolve o deslocamento temporário para outras regiões, visando à satisfação de necessidades outras que não o exercício de uma função remunerada.

Segundo Castelli (2001), até recentemente, no Brasil, as administrações hoteleiras eram, em sua maior parte, familiares. De modo geral, o proprietário do estabelecimento era o único administrador, contando, além de sua família, apenas com auxiliares, para os serviços mais simples. Entretanto, o avanço tecnológico e a internacionalização econômica, que pode ser visualizada de forma mais clara com a chegada ao Brasil de grandes redes hoteleiras internacionais, acirraram a concorrência e influenciaram de forma radical a necessidade de mudanças de perfil e de visão no negócio hoteleiro nacional. Em vista disso, Castelli (2001) acredita que o perfil do mercado hoteleiro brasileiro estará completamente modificado nos próximos anos. Esse segmento, antes de pequena escala, geralmente administrado de forma familiar e sem a utilização de técnicas administrativas e gerenciais modernas, vem cada vez com maior intensidade, utilizando novos conceitos de gerenciamento e de administração, embora alguns ainda o façam de forma incipiente. Nesse contexto é construída a profissionalização dos gestores, inclusive os familiares.

Para ilustrar essa afirmação, vê-se que a abertura do mercado brasileiro realizado pela atual política brasileira voltada à ampliação do turismo, e o fato de as empresas buscarem um melhor posicionamento de mercado, motivaram a hotelaria instalada no Brasil. A cidade de São Paulo teve um grande crescimento nos investimentos em hotéis de todas as categorias, tornando-se grande pólo internacional de recepção de turistas de negócio que, com o advento da globalização econômica, necessitam estar em contato mais freqüente com suas unidades ou subsidiárias. Essa movimentação de pessoas fez com que muitas grandes cadeias hoteleiras internacionais despertassem para a importância de investir na América do Sul e, principalmente, no Brasil.

Alguns dos grandes grupos hoteleiros internacionais, como as marcas Renaissance, Inter-Continental, Hyatt, Posadas, Sonesta e outras, aqui se instalaram nos últimos anos. O Grupo Accor, que na década de 1980 já havia desenvolvido a marca Novotel, cresceu espantosamente, implantando aqui quase todas as suas outras marcas, com diferentes categorias de produtos, tais como: Sofitel (os produtos mais sofisticados), Gran Mercure, Mercure, Ibis e, por último, o Formule 1, o que acarretou novo desequilíbrio de oferta e de demanda

1.2 - Problema da pesquisa

Desde a revolução industrial ocorrida no final do século XVII, a busca pela melhor forma de trabalho é uma constante, devido à necessidade de suprir o mercado com produtos e serviços de qualidade e baixo custo. Nessa busca podemos citar Taylor como um importante pesquisador dos melhores processos e "é evidente no pensamento de Taylor, a importância dada ao conceito especialização e de eliminação de todos os elementos estranhos a fim de que a atenção esteja concentrada na tarefa essencial." (PRADO, 1998, p. 17) e Fayol como aquele que discutiu a divisão do trabalho com maior amplitude e, segundo Chiavenato, "para Fayol existe uma proporcionalidade da função administrativa, ela se reparte por todos os níveis da hierarquia da empresa e não é privativa da alta cúpula".

As formas de trabalho criadas pelos dois pesquisadores acima resistiram ao tempo e, ainda hoje, são utilizadas. Discute-se se essas formas de trabalho seriam ainda úteis e, nessa busca contínua pela melhor forma, criaram-se outros

sistemas de trabalho gerando um outro perfil de trabalhador. Não mais aquele trabalhador que não necessitava de formação e era somente treinado para realizar a sua função mas, no momento atual da administração, temos um trabalhador com melhor formação, mesmo não sendo ainda a formação ideal. Para Prado (1998, p. 71), "um administrador pode aumentar sua contribuição à empresa, concentrando seus esforços nas tarefas que mais contribuem para atingir os objetivos, e transferindo as outras tarefas aos subordinados", delegando-lhes não só a tarefa mas também autoridade e responsabilidade.

Nesse novo contexto, existe uma grande necessidade, por parte das organizações, de desenvolver seus trabalhadores para executarem suas atividades dentro desse novo conceito de gestão, proporcionando maior liberdade de ação, ou seja, liberdade na tomada de decisão sobre suas obrigações e/ou responsabilidades. Essa prática favorece o desenvolvimento do sentimento de pertença no trabalhador, o que pode ser um fator gerador de satisfação em relação às suas ações. Esse sentimento de pertença, gerado com a prática do *empowerment* e das relações interpessoais inerentes ao sistema social, pode ser melhor utilizado quando se trabalha com uma estrutura organizacional baseada em grupos semi-autônomos de trabalho.

Em função das estruturas de trabalho e das atividades diárias, é comum não se ter a preocupação com essa nova característica do trabalhador; deve-se porém, entender a importância dessa mudança. Em alguns setores da economia, como na indústria, essa necessidade é mais sentida e observada, tendo algumas ações no sentido da implantação de grupos semi-autônomos. No setor de serviços hoteleiros, tal prática ainda é incipiente, pois nesse setor prevalece a prática da divisão de trabalho tradicional, desenvolvida com base nos conceitos clássicos de Administração. Essa forma clássica de trabalho privilegia o individualismo do trabalhador na execução das tarefas e na valorização de seus resultados, não criando um ambiente propício para que os empregados trabalhem em equipe, o que seria um fator de benefício à formação de uma sinergia dos esforços realizados. Essas empresas também não têm tido a preocupação de investir no desenvolvimento dos empregados, preparando-os para essa forma de trabalho. Esse preparo poderia favorecer a melhoria da qualidade de suas decisões, fortalecendo o seu comprometimento e seus resultados como agentes de mudanças.

Neste trabalho, pretende-se analisar a implantação de grupos semi-autônomos no hotel Hilton São Paulo Morumbi, bem como a sua estrutura organizacional e administrativa, estilo gerencial, a polivalência e a autonomia dos trabalhadores nessa forma de organização. Este estudo de caso terá como guia a seguinte afirmação:

> [...] nos grupos semi-autônomos, polivalência e comprometimento andam juntos, estando integrados em função de maior autonomia decisória no interior dos grupos, nos quais grande parte das competências e do comprometimento são gerados. Nos grupos semi-autônomos, o sentimento de pertencer a um grupo em que se pratica a autonomia parece ser fator relevante para induzir maior comprometimento do trabalhador com os objetivos da empresa (que poderia ser um prolongamento do próprio grupo). (MARX, 1997, p. 117)

Finalmente, pode-se destacar que o problema abaixo formulado, na forma de questionamentos, expressa a preocupação do presente estudo baseado no tripé qualidade, autonomia e desempenho, com a polivalência e autonomia dos trabalhadores.

A implantação dos grupos semi-autônomos gera mais polivalência e autonomia no trabalho?

Qual o grau de autonomia decisória dos trabalhadores?

1.3 - Objetivo da pesquisa

Neste estudo de caso, realizado no Hotel Hilton São Paulo Morumbi, será analisado o processo de concepção da organização dos serviços prestados por esse empreendimento em uma estrutura de trabalho em forma de grupos semi-autônomos, analisando o contexto que favoreceu a adoção desse tipo de gestão e o procedimento de implantação desse processo.

Tal análise será realizada na tentativa de identificar como foi a decisão de se optar por essa forma de trabalho e, também, como foi realizado todo o processo de sua implantação, terá também a finalidade de identificar qual foi o impacto da implantação dos grupos semi-autônomos na polivalência e na autonomia do trabalhador.

Por intermédio deste estudo de caso, será realizada uma análise com o objetivo de identificar se, com a implantação dos grupos semi-autônomos, houve um

incremento na polivalência dos trabalhadores do empreendimento estudado, se com essa implantação houve também um aumento da autonomia dos empregados nos processos de tomada de decisão e nas ações relativas às suas atividades e como se deu essa mudança.

1.3.1 - Objetivo secundário

Secundariamente será verificado qual foi o envolvimento das áreas de apoio na estratégia de concepção e posterior implantação dos grupos semi-autônomos, e como se desenvolveu todo o seu sistema de apoio a fim de suportar essa mudança, incluindo também a necessidade de conhecer qual foi a importância da atuação da área de Recursos Humanos nesse processo, e qual foi a sua influência.

Com base nas informações sobre o processo de concepção e implantação dessa nova estrutura, serão analisados quais foram os prováveis fatores dificultadores e, também, os fatores facilitadores encontrados no desenvolvimento do processo: portanto, será observada a mudança de realidade ocorrida e da não pré-existência de uma mão-de-obra conhecedora de tal sistema de trabalho, o que se torna um desafio a mais para essa implantação.

1.4 - Justificativa

Sabe-se da grande importância do setor de prestação de serviços para a sociedade moderna e estima-se que esse setor da economia, apesar de bastante antigo, apresenta expansão relativamente recente tendo obtido grande crescimento nos últimos anos. Para Szajman (apud PIMENTA, 2004), no passado o setor de serviços era um setor informal, assistemático e pouco profissionalizado. Com a modernização, o setor criou uma grande capacidade de movimentação de capital, de geração de divisas e a forte competitividade existente nesse setor obriga a formalização de estratégias, a sistematização de procedimentos e a profissionalização de seu pessoal.

O setor de serviços é amplo e atende a uma expectativa de vários setores da economia por serviços de qualidade e prestadores comprometidos com o cliente. Para atender a tal expectativa, a exigência por uma, cada vez maior, profissionalização do setor com a busca de novos conhecimentos, inclusive em outras

áreas e, no setor de serviços de turismo, sua importância aumenta devido a grande utilização de mão-de-obra. Para que se tenha a profissionalização apregoada acima, é necessário desenvolver nos empregados o espírito de servir, que inicia na contratação e faz parte do dia-a-dia da administração no desenvolvimento do comportamento organizacional.

> Para as empresas prestadoras de serviço, contratar pessoas que gostam de servir e desenvolver nelas cada vez mais o espírito de serviço não é meramente uma questão humanística. É, isto sim, uma questão de estratégia comercial.
>
> O espírito de serviço ou disposição para servir é um dos principais atributos da excelência no atendimento, tão falho e causa principal de os clientes abandonarem uma empresa. (CASTELLI, 2001, p. 41)

Nos estudos desenvolvidos sobre o comportamento organizacional, vê-se uma grande preocupação com a relação entre os agentes internos com o seu trabalho diário e suas obrigações com a organização. Tem-se também a preocupação em medir a satisfação do empregado em relação ao seu empregador e as compensações a ele oferecidas nessa relação.

Essa relação tem sido parte de um ciclo do estudo das relações humanas, passando por tecnologia, relações industriais, recursos humanos e gestão com pessoas.

Algumas empresas têm se organizado em grupos de trabalho utilizando, muitas vezes, o conceito de grupo de forma inadequada. Devido a isso, não têm dado a liberdade de atuação e criação que uma equipe deve ter. No trabalho com grupos, é muito importante a prática do *empowerment*, do compartilhamento do conhecimento e das decisões para o desenvolvimento do comprometimento nas equipes.

Para o atendimento dessas necessidades, vários tipos de ações foram testadas, tais como:

- Voltadas aos aspectos psicológicos do empregado e observados por especialistas nessas áreas;
- administrativas em geral;
- de mudanças políticas de RH;
- de estrutura organizacional.

Observações a esse respeito são necessárias, independente de como são apresentados os resultados: as observações ou estudos a respeito são de suma

importância para as empresas e administradores em geral. Há carência de mais pesquisas que dêem uma visão real do problema e sua influência nos resultados dos processos administrativos.

Há muito se estuda esse processo motivacional e a aprendizagem organizacional como parte dele, mas mesmo tendo um grande progresso, ainda existe grande dificuldade de se atingir o equilíbrio entre os interesses e as expectativas das empresas e dos empregados.

Não se deve restringir à produtividade e lucro, mas rever as atitudes para a sobrevivência das organizações dentro de um novo cenário econômico mundial em que há necessidade de:

- Conquistar e manter a qualidade;
- inovar;
- agregar valor; e
- permanecer competitivo.

Isso requer mais que tecnologia e boa capacidade administrativa. Para isso, são necessárias equipes motivadas, preparadas e comprometidas com os resultados dos processos.

Tem-se o conhecimento, por meio de contatos profissionais de alguns empreendimentos do setor hoteleiro que têm experimentado os conceitos de trabalho em equipe e, melhor ainda, de grupos de trabalho semi-autônomos. Como exemplo citam-se os hotéis da rede Íbis, Formule 1 e o hotel Hilton São Paulo Morumbi, objeto deste estudo. Essa forma de trabalho tem surtido efeitos positivos e com resultados aprovados e reconhecidos pelo setor.

1.5 - Metodologia

1.5.1 - Estudo de caso

Esta pesquisa é de caráter exploratório e descritivo sendo conduzida por um estudo de caso no hotel Hilton São Paulo Morumbi. “O estudo de caso é apenas uma das maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais” (YIN, 2003, p. 19) e para Yin, o estudo de caso é utilizado para fins de pesquisa em muitas situações.

Esta pesquisa se enquadra no item de estudos organizacionais e gerenciais e buscará analisar o modelo organizacional e gerencial do hotel Hilton São Paulo Morumbi. A estrutura organizacional e formas de trabalho adotadas por sua unidade localizada na Avenida das Nações Unidas, bairro Brooklin Novo na cidade de São Paulo, é um fator diferencial em estilo de gestão no ramo hoteleiro brasileiro e, para melhor conhecê-las, o estudo de caso é o método mais adequado.

Esse trabalho de estudo de caso se realizará por meio de entrevista dirigida aos integrantes do setor gerencial do empreendimento, utilizando como referência o questionário do apêndice 1 e entrevista a empregados selecionados de forma aleatória, utilizando como referência o questionário do apêndice 2. A metodologia utilizada será apresentada de forma mais extensa no capítulo 5 página 75.

2 - EVOLUÇÃO DAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES

Para adequada abordagem do tema do estudo de caso proposto, tornou-se vital a apresentação de alguns aspectos relevantes ligados ao tripé administração, métodos de trabalho e equipes de trabalho, respaldados na literatura nacional e estrangeira. A construção teórica constitui importante subsídio para apresentação dos resultados deste estudo exploratório.

2.1 - As organizações

"A palavra organização vem do grego *organon*, que significa instrumento. Organizações são, portanto, uma forma de organização humana destinada a viabilizar a consecução de objetivos predeterminados" (WOOD, 1995, p. 95) e a Administração nasceu junto com a necessidade do homem de se organizar para a produção de seus gêneros alimentícios e de proteção às suas conquistas. Lacombe (2006, p.13) refere-se às organizações como o meio de a sociedade moderna realizar suas necessidades e para o entendimento da sociedade moderna e do homem moderno precisamos, primeiro, entender as organizações.

Para Maximiano (2004, p.26) "uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos)", ou seja, é um grupo de pessoas que combinam seus próprios esforços e outros tipos de recursos para alcançar objetivos comuns; Lacombe (idem) acrescenta que "desde os tempos pré-históricos existem organizações e podemos mesmo dizer que existem organizações em outras espécies de animais". Maximiano (idem) define então a organização da seguinte forma:

> Uma organização é um sistema de recursos que procura alcançar seus objetivos. O processo de definir quais os objetivos a organização pretende alcançar, com quais recursos, chama-se planejamento. O processo de dividir o trabalho entre as pessoas, para realizar os objetivos, chama-se processo de organização.

A administração nasceu com as organizações geradas pela necessidade social humana de viver em comunidade e com ela gerar recursos para a sociedade como um todo. As organizações são sistemas sociais imensamente complexos e de difícil compreensão onde o comportamento das pessoas é imprevisível por nascerem baseadas nas necessidades humanas e as reações das pessoas à satisfação ou não satisfação de uma necessidade variam. Para que elas consigam atingir seus objetivos, as organizações estabelecem normas e regulamentos como linhas mestras para as suas atividades.

De acordo com as necessidades, as organizações podem ser formais ou informais. As organizações informais nascem espontaneamente não tendo normas e regulamentos formalizados, enquanto nas organizações formais são necessários, além do objetivo, uma estrutura e um conjunto de regras bem definidas. E "para que exista a organização formal é preciso: objetivo; divisão de trabalho; fonte de autoridade (formal e informal) e relações (entre as pessoas e grupos)" (LACOMBE, 2006, p.19) além do fato que "uma organização congrega fatores estruturais, que correspondem às relações de poder e autoridade nos respectivos níveis hierárquicos, e fatores dinâmicos, que correspondem ao funcionamento dos subsistemas e ao processamento de informações". (KANAANE, 1999, p. 36)

Sabe-se, desde os primórdios das organizações que os objetivos atingidos pelo coletivo sempre serão melhores e maiores do que aqueles atingidos individualmente, e a administração é uma forma de gerir as ações de uma organização com esse objetivo. Segundo Simon, Smithburg e Thompson (apud LACOMBE, 2006, p. 20), "a organização só continuará existindo enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar incentivos suficientemente grandes para motivar as contribuições"e o desenvolvimento das organizações deu-se pelas experiências vivenciadas por seus membros através dos tempos e para Srour (2005, p. 157)

> As organizações são sistemas abertos e campos de forças: competem para absorver mais energia ou valor do ambiente externo; processam insumos e geram produtos; administram pressões e apoios; dependem da credibilidade pública que vão construindo [...]. Mas também se inscrevem num ambiente externo que exige delas enorme capacidade de adaptação e grande flexibilidade

Com a gestão desses fatores, os resultados alcançados pelas organizações são sempre superiores aos resultados alcançados individualmente por seus integrantes, Lacombe (2006, P. 16) diz que "as organizações obtêm, em média,

desempenho tão superior aos indivíduos, que, na maioria dos casos, fica difícil a uma pessoa competir sozinha com aquilo que está sendo executado por uma organização." Entendemos, então, que sempre que quisermos obter maior produtividade e/ou qualidade, devemos nos organizar de forma a buscar o melhor de cada indivíduo. Uma vez formada a organização, ela adquire vida própria e tem que ser administrada. (idem)

A administração da organização sofreu muitas alterações em função do aumento da complexidade delas, e tais organizações foram se desenvolvendo da mesma forma que ocorreu o desenvolvimento das necessidades das sociedades.

Para LACOMBE (2006, p.19), a organização deverá definir a estrutura organizacional que melhor represente sua forma de atuação e para isso, "é necessário, além do objetivo, um conjunto de regras mais ou menos permanentes e uma estrutura estabelecendo os papéis e as relações de seus membros", e determinando assim a hierarquia e as relações entre seus membros.

A organização não é estática, é dinâmica; portanto, ela vai se alterando conforme as necessidades e "as mudanças organizacionais ocorrem quando se conjugam as pressões externas com forças internas" (SROUR, 2005, p.374). Entende-se, então, que não existe a melhor forma de estruturar uma organização, mas sim aquela que melhor se adapte à sua forma de trabalho. É função do administrador realizar essa análise e definir qual será a forma adotada.

Para Bateman e Snell (1998, p. 264), em função dessa dinâmica organizacional, estratégica e de necessidades de resultados, novas estruturas organizacionais são criadas e todas têm como objetivo tornar as organizações mais orgânicas e proativas, potencializando o seu desempenho. Na busca para conseguir realizar esses objetivos, "existem alguns princípios de organização. Um deles certamente é que a organização precisa ser transparente" (DRUCKER, 1999, p.21). Ainda segundo Drucker (idem), é muito importante que as pessoas conheçam e compreendam "a estrutura organizacional na qual se espera que trabalhem. Isso parece óbvio, mas esse princípio com muita freqüência é violado na maior parte das instituições, até mesmo nas militares". Muitas vezes o óbvio é esquecido pelos administradores, mas "nas organizações, os administradores são as pessoas responsáveis pelo desempenho de outras pessoas, que formam sua equipe, e sobre essa equipe têm autoridade" (MAXIMIANO, 2004, p.37).

Para uma boa comunicação entre os integrantes da organização deve-se tomar um cuidado especial com a comunicação entre os níveis hierárquicos envolvidos. Então, "um outro princípio estrutural saudável é ter o menor número possível de camadas, isto é, ter uma organização mais achatada possível – nem que seja porque a Teoria da Informação nos diz que cada retransmissor dobra o ruído e corta a mensagem pela metade". (DRUCKER, 1999, p.21). Essa constituição é facilmente atingida quando se trabalha com uma estrutura constituída de grupos de trabalho.

Por outro lado, na constituição do grupo ocorre também a constituição das responsabilidades de cada componente do mesmo e "as pessoas que integram esse grupo desempenham um mandamento, também chamado administração ou governo" (MAXIMIANO, 2004, p.37). Todos na organização administram os recursos e desafios sob sua responsabilidade. Bateman e Snell (1998, p. 268) citam que as organizações mais orgânicas e proativas são aquelas organizações baseadas em equipes constituídas com base em diferentes unidades funcionais, e essas equipes interfuncionais de empregados são organizadas em grupos que partilham responsabilidades e têm muita autoridade nas tomadas de decisão.

2.2 - A administração e os movimentos clássicos

Convive-se com a administração há séculos e, desde os primórdios da humanidade, as pessoas se organizam para desenvolver suas atividades e, para esse trabalho desenvolvem alguma forma de organização e criam também formas de administrá-las.

> "As pessoas que criam e dirigem organizações sempre precisaram de explicações, princípios e técnicas, para entender e resolver problemas da realidade. Empreendimentos da Antiguidade, como as pirâmides do Egito, construídas 4.000 anos antes de Cristo, evidenciam que havia teorias com algum grau de sofisticação". (MAXIMIANO, 2004, p. 49)

Muitas idéias utilizadas na atualidade são fruto dessas teorias desenvolvidas ao longo dos séculos e adaptadas, com as experiências vividas, para a sua aplicação nos dias de hoje. Essas idéias foram desenvolvidas por organizações religiosas, organizações militares, governos, etc.

> Embora encontremos estruturas organizacionais em todas as civilizações pré-romanas, e nessas estruturas possamos identificar ações administrativas organizadas, foi só a partir do século XVIII, com a revolução industrial (que culminou com a invenção da empresa), que a administração passou a ser entendida como "parte fundamental do sistema". (TEIXEIRA, 2003, p. 23)

Segundo Lacombe (2006), no final do século XVIII, mais precisamente em 1776, ocorreram dois fatos notáveis, a independência dos Estados Unidos da América e a publicação da obra "A riqueza das nações: uma investigação sobre sua natureza e suas causas", do escocês Adam Smith. Após esse período, durante o século XIX e início do século XX, muitos fatos ocorreram, tais como a invenção da máquina a vapor, a invenção da eletricidade, a troca do ferro pelo aço, as instalações das ferrovias entre outras evoluções. Com esse movimento de modernização, as indústrias cresceram em um ritmo nunca antes imaginado e se tornaram cada vez mais complexas.

> Foi somente no final do século XIX que começou a preocupação de estudar de forma autônoma e sistemática as organizações empresariais e as melhores maneiras delas obterem resultados, uma vez que tinham se tornado mais complexas e mais importantes para a economia. (LACOMBE, 2006, p. 36)

Surgiram, nesse período, alguns pesquisadores que se dedicaram a encontrar as melhores formas ou técnicas de administração. "Uma das preocupações marcantes dos administradores dessa época era a eficiência dos processos de fabricação" (MAXIMIANO, 2004, P. 54), pois estavam em um período de transição do processo artesanal para o de produção em massa e em busca por uma melhor eficiência através da racionalidade do trabalho e da redução de perdas e desperdícios. "A pessoa que conseguiu montar um conjunto de princípios e as técnicas para tratar da eficiência foi Frederick Winslow Taylor, líder de um grupo que promoveu o movimento da administração científica" (idem).

Fleury e Vargas (1983, p. 19-23) afirmam que as bases para as teorias de Taylor são referenciadas em três princípios que são:

1. Princípio da análise científica do trabalho por meio do estudo de tempos e movimentos. Este princípio propõe a interferência e disciplina do conhecimento operário sob o comando da gerência pela fixação científica do ritmo de trabalho;
2. Princípio da seleção e treinamento. Neste princípio, determinou-se a importância da busca do homem certo e não do homem excepcional.

Procura-se contratar a pessoa com as habilidades ou condições físicas mais adequadas ao desenvolvimento da função e depois a treina para executar a função exatamente como o planejado;

3. Princípio do planejamento e controle do trabalho. Cria-se com esse princípio uma nova atividade voltada à programação do trabalho e determinação dos processos.

Com a administração científica, Taylor trouxe uma nova visão da gestão da produção onde "desenvolveu uma série de princípios práticos baseado na separação entre trabalho mental e físico e na fragmentação das tarefas" (WOOD, 1995, p. 97) nos quais as ações eram divididas em partes pequenas que correspondessem a uma ação possível de ser toda realizada no menor tempo possível dentro do estudo de tempos e movimentos nas quais seu executante não teria necessidade de conhecer o todo do processo.

Com esse trabalho de Taylor, pode-se também identificar a necessidade da criação de outras atividades até então não formalizadas pelas organizações, sendo as principais: cronometristas, processadores de produção, instrutores de treinamento, entre outras. Segundo Wood (1995, p. 97) o surgimento das teorias científicas foi visto como a "solução para todos os problemas".

Segundo Fleury e Vargas (1983, p. 23), em seguida a Taylor, em 1913, 10 anos após a fundação da Ford Company, Henry Ford passou a utilizar de forma completa a linha de montagem. Baseou-se nas teorias de Taylor, mas também utilizou uma idéia surgida de uma visita sua aos matadouros de Chicago, onde pôde conhecer o processo de carretilhas aéreas para o esquartejamento de reses, Ford. Nessa visita, visualizou a aplicação do conceito na montagem de automóveis. Depois de realizadas várias experiências em sua fábrica, aconteceu a implantação.

Com a implantação do sistema de linha de montagem, Ford percebeu que foram reduzidas as necessidades de utilização de todo o potencial humano de seus trabalhadores pois com as atividades repetitivas a única necessidade era treiná-los para executarem o que deles era esperado e segundo Wood (1995, p.99) as mudanças implantadas por Ford "reduziu o esforço humano na montagem, aumentou a produtividade e diminuiu os custos proporcionalmente ao volume produzido" e o

“trabalhador da linha de montagem tinha apenas uma tarefa, [...], não tinha perspectiva de carreira e tendia a uma desabilitação total”.

Para Fleury e Vargas (1983, p. 25), essa forma de trabalho levou Ford a melhorar sua produtividade de montagem de chassi de 12 horas e 8 minutos para 1 hora e 33 minutos mostrando a vantagem econômica de tal processo.

As empresas de todos os setores têm experimentado, no período do início do século XX até hoje, várias formas de organização, mas ainda utilizam na base de sua organização os conceitos apregoados por Taylor e Fayol. O mecanicismo gerado pelo “taylorismo” e pelo “fordismo” trouxe um grande ganho em termos de organização às empresas, porém a teoria da Administração Científica tornou o trabalho repetitivo e desmotivador pelo fato de não permitir a espontaneidade do trabalhador e segundo Fleury e Vargas (1983, p. 27), “a linha de montagem teve como resultado a desqualificação operária e a intensificação do trabalho”.

“Taylor perpetrou um erro ao basear seu sistema, visando a produtividade industrial, em um princípio que individualiza cada operário em termos de suas relações com seus instrumentos de trabalho, companheiros e superiores” (Chiavenato, 2003, p. 71), o que nos faz crer que houve “a omissão do trabalho em grupo”. Apesar disso, os princípios da Administração Científica ainda são válidos e, segundo Fleury e Vargas (1983, p.17), “o que se abandonou em parte (das teorias dessa escola, grifo nosso) foram os métodos e técnicas que Taylor usava, mas não os seus ‘princípios’”, como era seu objetivo ao publicar a obra “Princípios da Administração Científica”.

“A estrutura organizacional na empresa foi tratada inicialmente na França, por volta da virada do século, por Henri Fayol (1841 – 1925)” (DRUCKER, 1999, p.18), e teve seu livro publicado somente no ano de 1916 sob o título *Administration Industrielle et Genérale* e “considerou cinco elementos fundamentais na administração: planejamento, organização, comando, organização e controle” (KAST e ROSENZWEIG, 1992, p, 71) sendo esses elementos considerados os “alicerces para o estudo dos processos e das funções básicas da direção” (idem) a Teoria da Burocracia de Max Weber auxiliou na formalização dos processos e da divisão das atividades.

Drucker (1999, p.18) apresenta também o fato de alguns empreendedores terem feito uso das teorias em suas organizações ainda nesse período e cita como exemplos: “John D. Rockefeller Sr., J. P. Morgan e, em especial, Andrew

Carnegie (que ainda merece ser estudado e teve o efeito mais duradouro). Um pouco mais tarde, Elihu Root aplicou a teoria da organização ao exército dos Estados Unidos". Observa-se que, ao mesmo tempo, na Europa, outros empreendedores como: "Georg Siemens (1839 – 1901), fundador em 1870 do Deutsche Bank, usava (por volta de 1895) os conceitos de organização de seu amigo Fayol para salvar a Siemens Electric Co., que seu primo Werner Siemens (1816 – 1892) tinha fundado mas deixara sem líder com sua morte". (DRUCKER, 1999, p.18)

Segundo Maximiano (1993, p.23), "há algumas características importantes que distinguem uma organização de outros grupos sociais: propósito, divisão do trabalho, coordenação e hierarquia são as principais". E, em busca de novos estilos de organização, as empresas têm procurado novas formas de organização que potencializem seu desempenho e qualidade e que, também, têm em comum o interesse ou a preocupação com o engajamento de seus empregados. Com as alterações nas formas de trabalho e de organização, há também uma necessidade de mudança na forma de gerir e "as empresas devem ser flexíveis e adaptáveis aos tempos de rápidas mudanças. [...]. Mais do que meramente reagir às mudanças, elas devem antecipar as mudanças e estar à frente delas" (BATEMAN E SNELL, 1998, P. 61).

"Foi a I Guerra Mundial que tornou clara a necessidade de uma estrutura organizacional formal. Mas também foi ela que mostrou que a estrutura funcional de Fayol (e de Carnegie) não era a organização certa" (DRUCKER, 1999, p.19). Houve, então, um crescimento pela busca por novas formas de administração e, "imediatamente depois da I Guerra, Pierre S. DuPont (1870 – 1954) e depois Alfred Sloan (1875 – 1966) desenvolveram a descentralização" (Idem).

Para Silva (2001, p. 200), "as mudanças sobre o comportamento das pessoas no trabalho não ocorreram fortemente até algumas décadas atrás" foi iniciada, portanto, com as discussões da psicologia industrial desenvolvida por Münsterberg "que procurou entender o impacto das condições psicológicas sobre a produtividade dos empregados".

2.3 - O enriquecimento de cargos

Outros pesquisadores também procuraram identificar essa relação e o trabalho, nessa área, que mais influenciou as formas de administração e, segundo Fleury

e Vargas (1983, p. 28) a experiência de Hawthorne realizada por Elton Mayo em 1927 na empresa americana de eletroeletrônico, Western Electric, em seu início, "tinha perfil da administração científica e tentava correlacionar a iluminação do ambiente de trabalho à produtividade". Houve uma surpresa em relação ao resultado pois, nessa experiência, constatando-se que os "fatores psicológicos têm grande influência sobre a produtividade, [...], e observou-se também que o maior 'inconveniente' disso é que o sentimento do trabalhador em relação ao seu 'grupo de trabalho' sobrepuja qualquer outro fator motivador" Fleury e Vargas (1983, p. 28). Para Silva (2001, p. 200), essa experiência foi importante porque "desencadeou uma série de descobertas sobre o comportamento humano no trabalho".

> A partir da década de 40, uma série de pesquisas empíricas em organizações formulou hipóteses mais consistentes sobre a motivação no trabalho, questionando as hipóteses anteriores de Taylor sobre motivação e produtividade. A solução proposta para as questões levantadas é apresentada num conjunto de idéias que se convencionou chamar de enriquecimento de cargos. Tal abordagem enfatiza a ampliação do trabalho por meio da rotação de cargos, da ampliação horizontal (agrupamento de diversas tarefas de mesma natureza em um mesmo cargo) e da ampliação vertical (atribuição de tarefas de diferentes naturezas ao mesmo cargo) (FLEURY E VARGAS, apud ZANCUL, MARX, METZKER , 2005, p. 16).

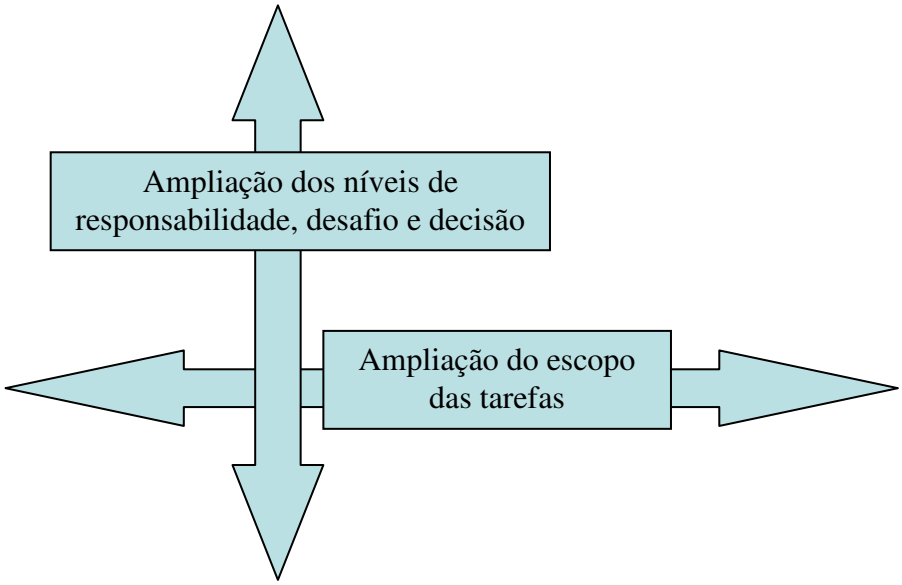
Com base nos estudos de Mayo, Maslow e Herzberg é que se desenvolveu a teoria de enriquecimento de cargos que segundo Argyris (apud FLEURY e VARGAS 1983, p. 31), "é a ampliação do trabalho de tal forma que isto traga maiores oportunidades para que os trabalhadores desenvolvam um trabalho que os levem a atingir as características de personalidade de pessoas maduras". Para conseguir realizar essa proposta Fleury e Vargas (1983, p. 32) sugerem os seguintes métodos:

1. Rotação de cargos – revezamento das atividades entre as pessoas por um considerável espaço de tempo.
2. Ampliação horizontal – agrupam-se diversas tarefas de uma mesma natureza em um só cargo. O trabalhador necessita de um número maior de habilidades.
3. Ampliação vertical – agrupam-se diversas tarefas de diferentes naturezas em um só cargo. O trabalhador é responsável pela execução

e controle das tarefas o que permite maior autonomia do trabalhador sobre o conteúdo do cargo.

4. Enriquecimento de cargos – aplicam-se a ampliação horizontal e vertical a um mesmo cargo acumulando-se os efeitos benéficos das duas.

Figura 1 – Princípios básicos de enriquecimento do trabalho



Fonte: Maximiano, 1993, p. 265

Para Maximiano (1993, p. 265), "na prática não é muito difícil aplicar a técnica do enriquecimento do trabalho", por ser comum o trabalhador não receber informações claras sobre o porquê de suas atividades qualquer momento em que for envolvido com decisões ou participação maior nas mesmas ele se motivará a desenvolver melhor seu trabalho, Maximiano cita as seguintes medidas que podem ser aplicadas nos processos de enriquecimento do trabalho;

1. Rodízio entre cargos contíguos.
2. Treinamento e desenvolvimento.
3. Participação em comissões.
4. Participação nos testes de novos produtos.
5. Auto-avaliação.
6. Ampliação das possibilidades de crescimento profissional.
7. Participação em processos de racionalização e melhoria da qualidade.

8. Orientação de estagiários e recém-admitidos.

A utilização do conceito de enriquecimento de cargos permitiu a criação de módulos de trabalho onde o trabalhador é responsável por todas as fases de seu trabalho "um módulo é um conjunto de tarefas que dão ao empregado uma área natural de responsabilidade [...] e o controle do módulo deve ser gradualmente delegado pelos supervisores para o trabalhador" (FLEURY e VARGAS, 1983, p. 32). Esse agrupamento de tarefas trouxe um ganho organizacional para as empresas pois tornou a execução do trabalho mais flexível e abriu caminho para outras formas de trabalho.

> No que se refere a propostas de fato, tais autores se limitaram a recomendar mudanças que, no fundo, significaram somente alterações incrementais na lógica de organização fordista-taylorista, nas responsabilidades assumidas pelos diversos agentes, no tratamento das informações e na autonomia para a tomada de decisão (MARX, 1997, p. 26).

2.4 - A administração na escola sociotécnica

A administração moderna tem no estudo e entendimento dos sistemas a base de seu desenvolvimento e "além de ser considerada um sistema aberto em interação com o ambiente, a organização também pode ser encarada como um sistema sociotécnico estruturado" (KAST e ROSENZWEIG, 1992, p, 133). A escola 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" (MARX, 1997, p. 26).

A escola sociotécnica partiu do conceito de que qualquer sistema depende do relacionamento da tecnologia e das relações humanas com os processos e as atividades necessárias para o alcance dos objetivos desejados. "De acordo com essa concepção, a organização não é, simplesmente, um sistema técnico ou social. Ao invés disso, ela constitui uma estruturação e uma unificação de atividades humanas em torno de diversas tecnologias" (KAST e ROSENZWEIG, 1992, p, 133).

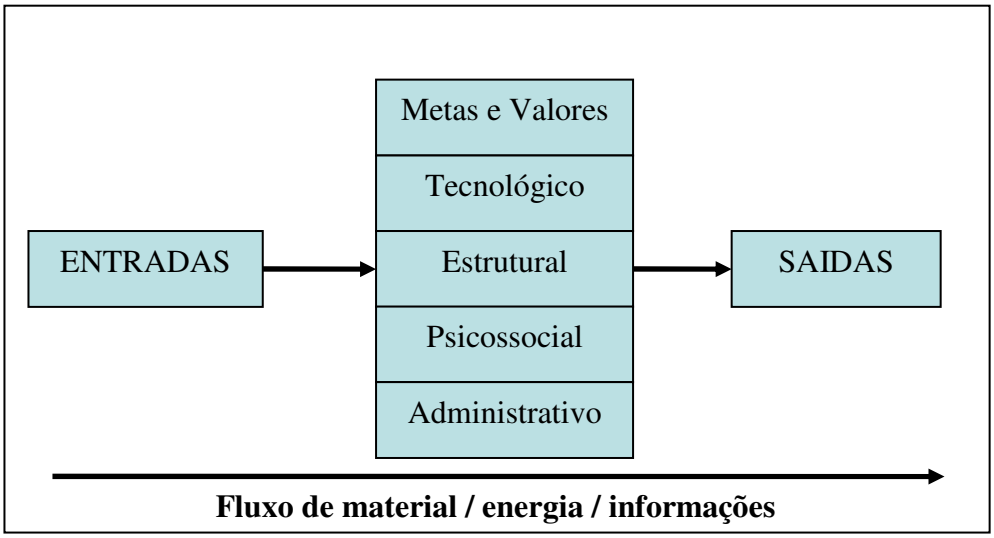
Segundo Marx (1997, p. 26) as teorias desenvolvidas por esse estudo puderam ser testadas em 1949 nas minas de carvão de Durham na Inglaterra e em 1952 em uma indústria têxtil em Ahmedabad na Índia.

Nas minas os trabalhadores, devido à dificuldade de acesso, tinham maior liberdade de organização com pouca dependência da chefia, e para um melhor andamento de seu trabalho. Essa forma de organização do trabalho foi acompanhada e testada em seguida pelos integrantes do Tavistock Institute.

Para Sirianni (1997, p. 86) a reformulação do trabalho segundo os princípios e práticas do Tavistock deve-se seguir os seguintes conceitos: "trabalho em equipe, autodesenvolvimento, aprendizado contínuo e acesso de todos à informação". Sirianni (idem) afirma ainda que o "Tavistock Institute foi pioneiro no desenvolvimento dos princípios de democracia no ambiente de trabalho, desenvolvimento pessoal por meio do trabalho e aprendizado organizacional".

"Uma das premissas fundamentais do projeto, do Tavistock Institute, é a de que todos os operadores devem aprender a desempenhar todas as tarefas necessárias para fazer a unidade funcionar – um processo que leva vários anos" (SIRIANNI, 1997, p. 87) e segundo Salerno (2004, p. 21 – 32), outro subproduto do trabalho foi a série de pesquisas sobre sociotécnica e trabalho em grupos semi-autônomos. Estes começam a ser vistos como alternativas ao receituário clássico e à alienação no trabalho, mas poucos trabalhos de campo relatam sua introdução nas empresas brasileiras nos anos 70 e 80.

Quadro 1 – Subsistemas operacionais



Fonte: Kast e Rosenzweig, 1992, p, 134

Para (KAST e ROSENZWEIG, 1992, p, 134) o estudo da administração sempre procurou demonstrar a organização como subsistemas básicos

com uma só função sem reconhecer os demais subsistemas, mas o enfoque moderno vê a organização como um sistema integralizado com base em um sistema sociotécnico estruturado que leva em consideração cada um dos subsistemas e suas interações, conforme demonstrado no quadro 1.

Para Kast e Rosenzweig, 1992, p, 129, o enfoque sistêmico forneceu um modelo para estudos desenvolvidos em vários países desenvolvendo um modelo sociotécnico que realçou também que a organização constitui um sistema aberto em interação com seu ambiente, sendo assim, para Chiavenato (2007, p. 259), as organizações são compostas pelo sistema técnico relacionado com a execução e a coordenação das tarefas e pelo sistema social formado pelas relações entre as pessoas. "A interação existente entre esses dois sistemas é complexa: a empresa é um sistema sociotécnico estruturado na base desses dois sistemas interagentes" (CHIAVENATO, 2007, p. 260)

2.5 - Experiências da Toyota e Volvo

No período, pós-Segunda Guerra Mundial, surgiu no Japão, através de Taiichi Ohno, engenheiro da Toyota, a utilização de grupos multifuncionais de trabalho conhecido como Ohnoismo ou Toyotismo, que tem como enfoque a melhoria da qualidade e a redução de custos através de um menor número de trabalhadores (MARX, 1997, p. 30). Essa é a busca das organizações e, segundo Drucker (1999, p.19), como não existe a organização certa, apenas organizações e como cada uma das quais possui forças e limitações distintas e aplicações específicas, "ficou claro que a organização não é um item absoluto. Ela é um instrumento para tornar as pessoas produtivas no trabalho conjunto" (DRUCKER, 1999, p.19).

Para Hirata (1993, p. 53), o toyotismo é "frequentemente tratado como *Kanban*, porém é mais do que isso", Hirata esclarece ainda que enquanto o *Kanban* é "essencialmente o sistema de informação necessário para o sistema Toyota, cujos dois conceitos centrais são *just in time*: produzir quantidades necessárias no tempo necessário e controle autônomo de defeitos", o sistema se apóia no "trabalho em equipe e desempenho em múltiplas funções" que estão apoiados nos dois conceitos e Hirata (idem) afirma também que "isso significa que há subjacentes uma definição e uma aceitação da responsabilidade coletiva".

Para Costa (2003, p.8), na década de 50, em um momento em que crescia o descontentamento dos trabalhadores em relação às condições de trabalho gerando um aumento na rotatividade, absenteísmo e doenças do trabalho, assim como o advento da automatização e a queda no volume de trabalhadores nas indústrias. Paralelamente a este momento os pesquisadores do Tavistock Institute de Londres iniciaram estudos relacionando uma correlação de interdependência entre as necessidades técnicas e humanas.

Surge então o conceito de trabalho em grupo, principalmente o conceito de grupos semi-autônomos, onde a distribuição das tarefas não são de responsabilidade da chefia e sim dos integrantes dos grupos de trabalho. O papel da supervisão é direcionado para o atendimento das necessidades dos funcionários.

Esse é um momento de difícil transição, pois as novas formas de trabalho propostas contrariam as estruturas rígidas herdadas do desenvolvimento da era industrial. Johansen e Swigart (1996, p. 41) comentam que "a busca de controle que caracterizou a década de 1960 era compatível com as empresas hierárquicas de fins da era industrial" quando era necessário ter o poder bem definido e rigidez era o mesmo que poder. "É difícil renunciar à crença de que estruturas hierárquicas são sinônimos de boas empresas" (idem).

A partir dos anos 60, ocorreram muitas pesquisas relacionadas ao desempenho humano no trabalho, na busca de melhores resultados, principalmente na questão da qualidade. "O pensamento orientado para o processo significa que se deve fazer verificações com o resultado e não através dele. Não é suficiente avaliar as pessoas simplesmente em termos de resultado do seu desempenho" (IMAI, 1994, p. 39), pois as "organizações inteligentes buscam altos níveis de colaboração entre pessoas de diferentes áreas de negócios. Obviamente, uma organização inteligente é mais bem sucedida em melhorias contínuas" (BATEMAN E SNELL, 1998, P. 62)

A simples avaliação do trabalhador não leva à melhoria da qualidade, pois ela não está somente ligada à pessoa, mas é dependente do processo e, exatamente por essa razão que "a administração deve examinar quais etapas foram seguidas e trabalhar conjuntamente na criação de critérios de melhoramento" Johansen e Swigart (1996, p. 41). Acrescenta-se ainda que "na verdade, poderíamos argumentar que a tendência atual para melhorar a qualidade entre as empresas americanas é alimentada pela tendência para a formação de equipes" Johansen e Swigart (1996, p. 69). Observa-

se, também, que é "claro que existem diferenças de gerenciamento entre organizações diferentes, afinal, a missão define a estratégia e esta define a estrutura. [...]. Em outros aspectos, as diferenças são mais em aplicação do que em princípios. Não há nem mesmo grandes diferenças em tarefas e desafios" (DRUCKER, 1999, p.17).

Há que se notar que, nesse período, a preocupação maior era com a influência da motivação individual no comportamento e sua influência no todo. Slack (199, p. 39) discute essa afirmação quando cita a percepção do cliente em relação ao seu investimento, relatando o fato de que em um produto manufaturado, existe a possibilidade de testá-lo antes da efetiva compra. "Entretanto, nos serviços, o consumidor, que provavelmente participa da operação, não julga apenas seu resultado, mas também os aspectos da sua produção", ou seja, como o serviço foi realizado, como foi o momento do atendimento ou como foi executado o serviço solicitado. Nessa direção, o estudo do comportamento humano no trabalho teve a assunção da perspectiva de que a

> "criatividade, flexibilidade e prosperidade da organização fluíam naturalmente do crescimento e desenvolvimento dos empregados. As pessoas eram consideradas mais importantes que a própria organização, e a relação entre empresa e empregados foi redefinida de **dependência** para **co-dependência**" (SILVA, 2001, P.201)

Segundo Imai (1994, p. 84), "Os trabalhadores de hoje não parecem estar satisfeitos com as atividades repetitivas convencionais, [...]. Eles querem que os seus serviços envolvam áreas criativas [...] e a decisão sobre como o trabalho deveria ser feito". Neste caso, a relação de co-dependência tem como característica a participação dos empregados no que se refere às responsabilidades, alcance dos objetivos e participação nos resultados. "Conseguir que um grupo se reúna para estudar mais opções e em seguida conseguir que decisões sejam tomadas com mais rapidez podem encurtar o tempo necessário para lançar um produto ou serviço no mercado" (JOHANSEN E SWIGART, 1996, p. 181). Essas atitudes necessitam do comprometimento do empregado com os seus objetivos. Para alguns pesquisadores, poucos assuntos são tão importantes para a administração contemporânea quanto o comprometimento. Todavia, para Senge (1998, p. 247), o comprometimento verdadeiro é ainda raro nas organizações de hoje. Muitas vezes o que é considerado *comprometimento* é na verdade *aceitação*. A grande ocorrência dessa confusão de

entendimento ocorre em grande parte pelo fato de a aceitação ter prevalecido como atitude por um longo tempo nas organizações. No quadro 2 abaixo, Senge procura definir melhor os tipos de atitudes, que são:

Quadro 2 – Atitudes possíveis em relação a um objetivo.

Comprometimento	A pessoa quer. Fará com que se realize. Criará quaisquer "leis" que se fizerem necessárias.
Participação	A pessoa quer. Fará tudo o que for necessário ser feito dentro do "espírito da lei".
Aceitação genuína	Enxerga os benefícios do objetivo. Faz tudo que é esperado. Segue a lei ao pé da letra. "Bom soldado".
Aceitação formal	De maneira geral, enxerga os benefícios do objetivo. Faz o que é esperado e nada mais. "Soldado razoável".
Aceitação relutante	Não enxerga os benefícios do objetivo. Mas também não quer perder o emprego. Faz o que lhe compete porque é obrigado, mas não esconde a sua falta de interesse.
Não-aceitação	Não enxerga os benefícios do objetivo e não faz o que dele é esperado. "Não faço. Vocês não podem me obrigar".
Apatia	Nem contra nem a favor do objetivo. Sem interesse. Sem energia. "já são seis horas?".

Fonte: Peter Senge, 1998, p. 247

Existe uma enorme diferença entre aceitação e comprometimento. Comprometimento descreve, além de um sentimento de participação, um sentimento de total responsabilidade na transformação da visão em realidade. É essa realidade que faz com que as realizações sejam mais freqüentes e duradouras. Nessa busca, surgiram as experiências com trabalho em equipe e com base nos estudos da escola sociotécnica alguns autores discutiram “o crescente descontentamento dos trabalhadores nos inúmeros casos de adoção das técnicas e princípios do fordismo-taylorismo, manifestado com o aumento de rotatividade voluntária” (MARX, 1997) que é sintetizada abaixo:

> Uma profunda revisão da concepção técnica da Administração Científica e da ênfase social do enriquecimento de cargos deu origem à concepção sócio-técnica e ao esquema de grupos semi-autônomos. Um grupo semi-autônomo pode ser definido como um grupo que assume a responsabilidade completa pela produção de um produto. (MARX, 2006, p.17).

Essa forma de trabalho "é a ampliação das funções dos trabalhadores, que passam a incorporar atividades de apoio à produção, como controle da qualidade e manutenção" (RACHID, SACOMANO NETO, BENTO, DONADONE, ALVES, 2006) e para Marx (1997, p. 45), as principais práticas dessa forma de trabalho são:

1. Assistência recíproca ao trabalho;
2. rotação de postos;
3. transmissão mútua de habilidades e de conhecimento;
4. atividades de pequenos grupos.

Pode-se acrescentar que essa ampliação das funções leva o grupo a conseguir atingir seus objetivos com maior rapidez, pois "grupos cruzam linhas tradicionais de divisão, profissão e empresa. Se precisam de uma dada informação ou tipo de conhecimento especializado, é provável que os procure diretamente sem perder tempo com protocolos" (JOHANSEN E SWIGART, 1996, p. 110). Essa forma de trabalho leva à flexibilidade da organização, em que

> A flexibilidade organizacional que corresponde à capacidade de reação da organização frente aos sobressaltos impostos pelos movimentos de inovação, representa uma das vantagens competitivas na concorrência de mercado. As adaptações das estruturas organizacionais refletem um impacto sensível na forma pela qual o trabalho é organizado (MARX, 1997), onde uma das alternativas a este impacto é a formação das equipes de trabalho. (SACOMANO NETO, ESCRIVÃO FILHO, 2000, p. 137)

Em razão de sua flexibilidade e resultados alcançados na melhoria de qualidade e conseqüente melhoria nos resultados financeiros, há uma tendência da incorporação dessa forma de trabalho por grande parte das organizações.

Segundo Robbins (2003), no inicio dos anos 1970, algumas empresas como Toyota, General Foods e Volvo, introduziram o trabalho em equipe. Esse fato se tornou motivo de manchetes em jornais pois ninguém mais utilizava esse método de trabalho. Hoje ocorre o oposto e "na realidade, cerca de 80 por cento de todas as empresas da *Fortune 500* estão empregando equipes em alguma parte de sua organização" (ROBBINS, 2003, p. 187). "Por fim, as equipes podem oferecer mais do que aumento na eficiência e incremento no desempenho da organização: elas também podem servir como fonte de satisfação no trabalho" (idem).

"A filosofia básica por trás do novo projeto de serviços é delegar o máximo possível de planejamento e controle para os operários, dessa forma motivando-os para oferecerem mais produtividade e mais qualidade" (IMAI, 1994, P. 84).

Tem aumentado nas empresas a prática da delegação de autoridade e responsabilidade, também conhecida nas organizações como a prática do *empowerment*, para Marx (1997, p. 22), apesar das múltiplas exigências de flexibilidade, elas variam entre os setores produtivos e sistemas de produção, sendo diferentes também para a área de serviços (grifo nosso). Zarifian (apud MARX, 1997, p. 36), "propõe que a flexibilidade e o aumento da competência devem ser buscados simultaneamente pelas organizações".

"Um número significativo de empresas está adotando mudanças importantes na organização do trabalho" (MARX, 1997, p. 36). Essa exigência de flexibilidade crescente pode ser atendida com a utilização de grupos semi-autônomos de trabalho, essa forma de organização possibilita a autonomia dos trabalhadores e, também, favorece uma maior responsabilidade por parte dos mesmos. Segundo Marx (1997, p. 22), "grupos semi-autônomos [..] por meio da autonomia crescente dos trabalhadores [..] pode responder com eficiência e eficácia aos requisitos de flexibilidade", enfatiza ainda o fato de que "a autonomia começa a ser vislumbrada como parte integrante de um projeto empresarial em busca de competitividade e desempenho".

"O processo de delegação somente se concretiza quando seus três elementos (tarefa, autoridade e responsabilidade) se harmonizam e se completam entre o superior e o subordinado" (SOCALSHI, 1998, P. 70).

3 - GRUPO SEMI-AUTÔNOMO (GSA)

Há algum tempo alguns empreendimentos vêm observando que seus resultados têm melhorado tanto em termos de eficiência como em qualidade e essa melhoria se deve pela adoção da organização do trabalho em forma de grupos de trabalho.

Para Marx (1997, p. 29) somente a partir dos anos 1980 os conceitos dos grupos semi-autônomos tomam forma e isso ocorreu devido a necessidade de sobrevivência das empresas em um momento mais competitivo do mercado. Houve nesse período, uma pressão para mudanças na organização do trabalho e o que as levou a adotarem os grupos semi-autônomos foi o fato desta forma de organização do trabalho favorecer o aproveitamento do trabalho humano.

Os empreendimentos que se utilizam dessa forma de trabalho costumam nomeá-la como grupo semi-autônomo, time autogerenciável ou equipe autodirigida. Essas terminologias aqui apresentadas experimentam os mesmos conceitos ou conceitos equivalentes e, neste trabalho, serão chamados de grupos semi-autônomos, há porém a preocupação de manter-se nas citações o termo utilizado pelo autor.

3.1 – Introdução

Para conhecer as questões relacionadas aos grupos de trabalho que podem ser criados e desenvolvidos no âmbito das organizações, observa-se na história da teoria administrativa que o interesse por grupos de trabalho pode ser considerado bem recente. As premissas que regem essa forma de trabalho não estão exatamente alinhadas aos princípios da administração científica ou aos ideais burocráticos. Na verdade, essa idéia de forma trabalho iniciou de maneira ainda bastante tímida em 1949, a partir das pesquisas e relatório produzidos por Trist e Emery, com base nos métodos de trabalho desenvolvidos pelos mineiros de carvão da Inglaterra.

Nos últimos anos têm-se verificado interesse e entusiasmo cada vez maiores a respeito do assunto, tanto nos meios acadêmicos, quanto nos meios empresariais. Esse interesse coincide com a chegada ao Ocidente de movimentos como o da qualidade total, aprendizagem organizacional, *empowerment*, gerência participativa e a necessidade de flexibilização dos princípios e valores da burocracia, devido a uma

nova dinâmica do mercado. As organizações começaram a se dar conta da necessidade de melhor aproveitar o potencial humano disponível e, com esse intuito, buscaram maneiras de reduzir a distância existente entre a administração e os empregados, que caracterizava as teorias administrativas clássicas. Com isso visava-se a maior participação e comprometimento de todas as pessoas, com a conseqüente melhoria de qualidade, produtividade e competitividade.

Para um melhor entendimento, são discutidas as principais características de um grupo de trabalho semi-autônomo e o que o distingue de outros grupos de pessoas, na formação e nos resultados alcançados. Verifica-se que podem existir diversos tipos de grupos, de acordo com seu propósito, conforme seu objeto ou dependendo de sua composição.

3.2 – Entendendo grupos de trabalho

Na literatura especializada podem ser encontrados inúmeros conceitos do que se deve entender por grupos. De acordo com Robbins & Finley, (1985, p. 7*),* "equipes são pessoas fazendo algo juntas".

Esse conceito traz a desvantagem de possibilitar o entendimento equivocado de que o que caracteriza um grupo de trabalho é o simples fato de diversas pessoas estarem fazendo alguma coisa simultaneamente. O *fazer algo junto,* sem dúvida, faz parte da essência de qualquer grupo de trabalho, mas somente isso não o caracteriza como tal. O fato de uma platéia estar assistindo ao mesmo espetáculo ou alguma outra atividade, não a caracteriza, por si só, como equipe.

Para Mussnug & Hughey (1998), equipe é um grupo de funcionários "que trabalha para atingir uma meta específica, interagindo para compartilhar informações sobre os melhores procedimentos ou práticas e tomando decisões que estimulem todos os seus membros a utilizar plenamente seu potencial".

Enfatiza-se aqui a necessidade da existência de objetivo comum e do estabelecimento de um clima de interação entre os membros, visando-se ao aproveitamento máximo do potencial de cada um em benefício do todo.

A partir desses conceitos, pode-se concluir que grupos de trabalho são grupos de pessoas que necessitam atuar, juntas, de maneira interativa, para alcançar um

resultado pretendido. Pode-se verificar que nos grupos de trabalho alguns elementos são comuns e não há como se falar neles se não estiverem presentes:

- Pessoas;
- Objetivo comum;
- Atuação conjunta.

Em um ou mais desses elementos podem residir as razões que distinguem e caracterizam alguns grupos de trabalho por um elevado nível de sinergia, e conseqüente eficiência e produtividade, de grupos de trabalho ineficientes e que geram um clima de desgaste físico e emocional entre seus componentes. Ainda para Catunda e Cerqueira (1999, p. 6 e7) "o trabalho em equipe pode existir em qualquer uma dessas unidades. Qualitativamente, o trabalho em equipe descreve como um grupo de pessoas, que estão proximamente relacionadas na busca de um propósito comum".

Por essas definições acima, pode-se dispor que um grupo é a reunião de pessoas com o objetivo de realizar um trabalho com um só objetivo final. Segundo Soto (2005, p.176), "um grupo de trabalho inclui duas ou mais pessoas dentro de um ambiente de trabalho, onde de alguma maneira colaboram para alcançar as metas do seu grupo" e através dessa relação, "interagem basicamente para partilhar informações e tomar decisões, para mutuamente se ajudarem no desempenho em sua área de responsabilidade" (ROBBINS, 2003, p. 260). A reunião dessas pessoas interagindo com um mesmo objetivo tem a característica de gerar sinergia entre os esforços realizados pelo grupo de trabalho, ou seja, os "esforços individuais resultam em um desempenho, que é maior que a soma das contribuições de cada um dos indivíduos" (ROBBINS, 2003, p. 260).

"As equipes são constituídas para se participar do trabalho na empresa – criando valor para os clientes, acionistas, funcionários, fornecedores e comunidades" (BRUNER, 1999, p. 49). A organização da equipe depende do ambiente e das expectativas geradas, se existe a necessidade de empregados com bom conhecimento de todo o processo e que tenham uma média de realizações maior que a atual, e se o aumento do número de tarefas no trabalho é limitado pela tecnologia, estrutura ou outro limite qualquer. "Uma abordagem a ser utilizada poderá ser o revezamento de trabalho, ou seja, movimentar os empregados entre as diferentes tarefas proporcionando aos mesmos uma possibilidade de variedade de tarefas" (SLACK, 1999, p. 221).

A vantagem desse revezamento é a ampliação da visão do processo por parte dos integrantes do grupo de trabalho e "quando de sucesso, o revezamento de trabalho pode aumentar a flexibilidade de habilidades e contribuir para reduzir a monotonia" (idem). Existe também o fator pessoal e, segundo Johansen e Swigart, (1996, p. 26), "dentro das empresas, indivíduos trabalham menos em grandes estruturas, e é mais provável que sejam membros de equipes e de alianças provisórias". Dessa forma, o grupo desenvolverá o comportamento esperado por meio da troca de informações, conhecimento e apoio entre seus membros. Esse comportamento é resultado "de normas – padrões de comportamento aceitáveis dentro do grupo e compartilhado por seus membros. [...] Todos os grupos possuem normas e elas dizem aos seus membros o que devem e o que não devem fazer sob certas circunstâncias" (ROBBINS, 2003, p. 261), é importante salientar também que "as normas são crenças partilhadas sobre como os membros de uma equipe devem pensar e se comportar" (BATEMAN e SNELL, 1998, p. 389). Esse fator é o que leva ao nivelamento de comportamento do grupo impedindo que algum de seus membros aja de forma não consoante com ele e leva à flexibilidade funcional.

3.3 - Polivalência

Polivalência é a capacidade de combinar várias competências em uma só atividade e que exige uma flexibilidade de seu ator onde flexibilidade é "definida apenas num dado contexto, num espaço produto-processo-mercado, [...] relativa à mudança dos estados, e não aos estados em si do sistema em análise" (HIRATA, 1993, P. 142). Com relação à flexibilidade da mão-de-obra, Hirata (idem) cita que flexibilidade é a "capacidade dos trabalhadores trocarem de posto numa dada organização do trabalho", onde ainda cita que essa é a "idéia sociotécnica da polivalência de trabalhadores com ampla formação. Note-se que esta forma está relacionada à multiqualificação, e não apenas à multitarefa".

Segundo Hirata (1993, p. 145), "polivalência no sentido estrito, derivado da sociotécnica, é o uso de múltiplas capacidades de uma mão-de-obra altamente qualificada e treinada".

Segundo alguns autores, a polivalência surgiu da desespecialização causado pela ênfase dada à flexibilidade do trabalho, esse processo de desespecialização

ou polivalência, faz parte do método de organização conhecido como linearização. Para Benevides (1999, p. 43), ele faz-se sentir em quatro domínios:

1. Multifuncionalidade dos operadores;
2. reintrodução nas funções dos operadores diretos das tarefas concernentes ao diagnóstico de problemas, reparo, manutenção de máquinas e equipamentos;
3. reintrodução de tarefas de controle de qualidade nos postos de trabalho;
4. reagregação das tarefas de programação às de fabricação.

Os domínios acima citados estão diretamente ligados à polivalência e são utilizados nos processos de manufatura celular nos setores produtivos industriais e estão ligados à necessidade da flexibilidade do trabalho.

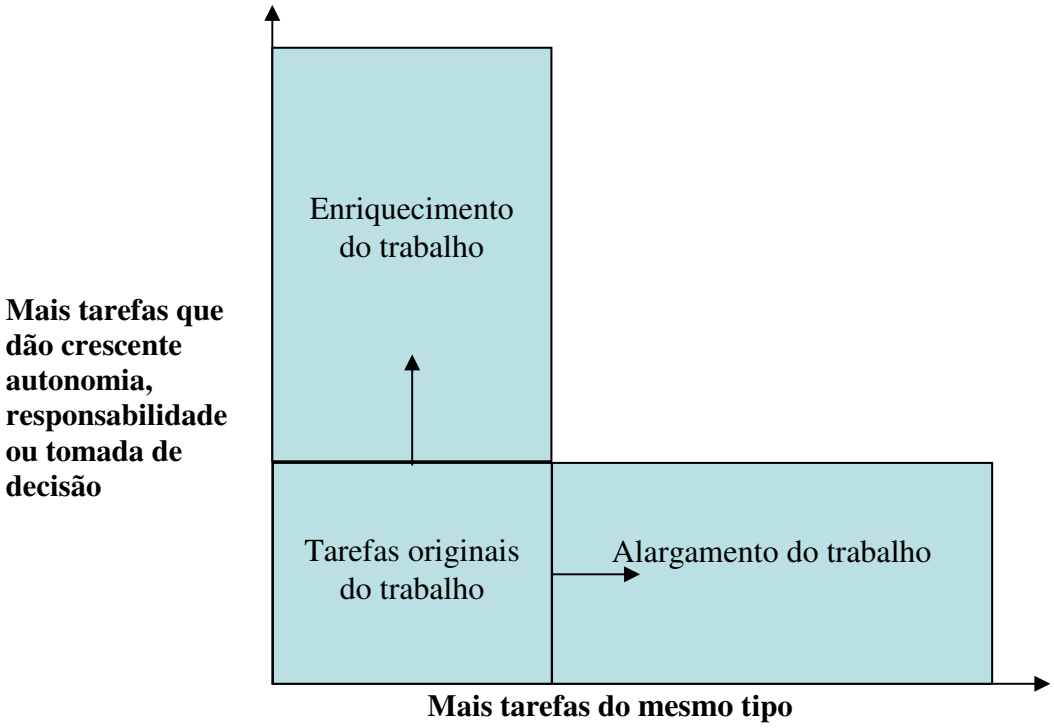
> "A valorização da polivalência e autonomia dos operadores foi justificada recentemente por um dos descendentes dos criadores do just in time, Shoichiro Toyoda, atual Presidente da Toyota Motor Company, que diz; as pessoas são fundamentais para o sucesso da Toyota. Se você tiver que trabalhar com a cabeça assim (Toyoda vira a cabeça para trás) você não terá problemas no pescoço? Se você precisar ficar permanentemente agachado para montar parte de um automóvel você terá dores lombares. Queremos que no chão de fábrica o operador tenha oportunidade de trabalhar tendo prazer no que faz. Isso é um ponto importante do sistema de produção criado por nós (just in time). O outro é que o nosso operador tem o poder de parar toda a linha se perceber que há um defeito. A idéia é que a falha jamais chegue ao final da produção sem ser corrigida" (EXAME 98 apud BENEVIDES, 1999, p. 45)

3.4 – Autonomia

"A flexibilidade funcional implica em estratégias de enriquecimento de funções" (GUERRIER, 2000, p. 201). E também um alargamento do trabalho, veja quadro 3. "A flexibilidade funcional pode operar em diversas funções do mesmo nível: a camareira que servirá o café da manhã ou ajudará no bar e também limpará os quartos" (Idem). A atividade em grupo "aumenta o número de tarefas que é alocado a cada trabalho. Todavia, significa alocação de tarefas extras, o que envolve mais tomada de decisões maior autonomia e, portanto maior controle sobre o trabalho" (SLACK, 1999, p. 222). Nas organizações, é comum que o administrador convoque o grupo para auxiliar nas discussões e ponderações que lhes auxiliem a tomar uma decisão importante

mas as equipes de trabalho contínuas tomam decisões juntas constantemente, pois "as pessoas que participam de uma discussão em grupo têm mais chance de entender porque a decisão foi tomada. Eles terão ouvido os argumentos relevantes que embasaram tanto a alternativa escolhida como as rejeitadas" (BATEMAN e SNELL, 1998, p. 101).

Quadro 3: **Alargamento e enriquecimento do trabalho**



Fonte: SLACK, 1999, p. 222

Para esse controle das atividades e das suas responsabilidades sobre as mesmas, o grupo deve "enfrentar e resolver problemas, explorar possibilidades ou alternativas de forma criativa ou executar planos bem elaborados" (SOTO, 2005, p.176).

No trabalho em grupos não pode existir aquele que centraliza, mas sim a prática da delegação de autoridade e responsabilidade (*empowerment*). Segundo (Bateman e Snell, 1998, p. 237), "delegação é a atribuição de responsabilidades adicionais a um subordinado" e para que isso ocorra, o administrador deve se sentir confortável para fazê-lo. Para Certo (2003, p. 229), "o gerente deve estar seguro de que o subordinado designado possua uma compreensão clara do que as tais tarefas implicam", das responsabilidades envolvidas e das suas tarefas. "Desse modo, a delegação é importante em todos os níveis hierárquicos. O processo pode ocorrer entre

quaisquer dois indivíduos, em qualquer tipo de estrutura e relativamente a qualquer tarefa" (Bateman e Snell, 1998, p. 237).

Para Kirby (1991, p. 45), "mediante uma delegação hábil, você ajudará os empregados a atingirem um bom nível de desempenho" e o "*empowerment,* todavia, é usualmente considerado como sendo mais do que autonomia. [...], *empowerment* significa dar ao pessoal a autoridade para fazer mudanças no trabalho em si, assim como na forma como ele é desempenhado" (SLACK, 1999, p. 2232) e deve existir "a premissa fundamental das organizações orientadas para equipes é que o nível de desempenho da equipe excede o individual. O alto desempenho das equipes são exemplos de sinergia no local de trabalho". (CAMPOS, 2005, p. 177) e do compartilhamento do conhecimento e da aprendizagem em conjunto (aprendizagem contínua), juntando os esforços e conhecimentos em uma só direção e com os mesmos objetivos.

"Trabalhar em equipe, de maneira cooperativa, é o que permite a um grupo de pessoas integrar os conhecimentos e as habilidades de cada um e, concomitantemente, superar suas próprias deficiências, para atingir um objetivo" (PIMENTA, 2004, p.42). Para o trabalho em equipe, o compartilhamento do conhecimento é fundamental no seu crescimento e na melhoria de seu resultado, pois "o ato de compartilhar responsabilidades por meio da delegação oferece aos membros de sua equipe oportunidades de se tornarem mais capacitados em suas atividade" (CAMPOS, 2005, p. 177).

O compartilhamento das responsabilidades deve ser realizado de forma ampla, pois "quando se delega responsabilidades do trabalho, o administrador deve também delegar aos subordinados autoridade suficiente para permitir-lhes realizar o trabalho" (BATEMAN e SNELL, 1998, p. 237). E esse compartilhamento é feito pela conscientização da necessidade da formação de facilitadores do aprendizado (área de Gestão de Pessoas e Gerência) e multiplicadores do conhecimento (empregados em geral). "Entretanto, trabalhar em equipe não é fácil, [...]. Isto porque ter uma meta comum, compartilhar uma tarefa implica confrontar as representações individuais sobre o que, como, quando, onde fazer e, em geral, esse confronto provoca conflitos" (PIMENTA, 2004, p.43).

Os facilitadores do aprendizado são aqueles gerentes ou a área na empresa conhecida como área de Treinamento e Desenvolvimento e são de grande

importância na implantação dos grupos de trabalho. Para Carvalho (apud PIMENTA, 2004, p.44), “o trabalho em equipe é, [...], uma estratégia utilizada para resolver problemas e desafios, com reconhecida eficácia”. A sua utilização favorece a solução de problemas, a criatividade e a inovação com a diversidade de conhecimentos, habilidades, experiências e pontos de vistas que um grupo agrega. “Por outro lado, a maneira como, o grupo interfere nas relações interpessoais, lhe confere uma delicadeza que demanda cuidado ao implementá-lo” Carvalho (apud PIMENTA, 2004, p.44). Os facilitadores são as pessoas que têm como missão a identificação das necessidades de conhecimentos, habilidades, experiências e pontos-de-vistas e o planejamento da disseminação deles.

Os multiplicadores são os empregados em geral que, tendo um conhecimento importante para a organização, junto com os facilitadores planejarão uma forma de, eles mesmos, disseminarem esse conhecimento.

Quando existem essas duas figuras de disseminação do conhecimento conscientizadas para esse trabalho, as equipes passam a dar resultados cada vez melhores em qualidade e produtividade, começam a trabalhar com maior preocupação com o todo e com essa troca (multiplicação) de conhecimento. Isso faz com que todos comecem a se engajar no compromisso com os resultados da equipe não apenas com os resultados pessoais. Nessas situações, o aprendizado será conjunto e contínuo, fazendo com que todos, com base no ganho em conhecimento, sintam-se motivados a compartilhar seus conhecimentos.

3.5 – Processos decisórios

As pessoas são seres sociais e, para se sentirem bem, precisam conviver com outras pessoas e pertencer, de alguma forma, a algum grupo formal ou informal; para PIMENTA (2004, p.44) essa forma de trabalho fortalece e desenvolve em seus componentes “o sentimento de pertencer a um grupo, [...], cria uma identidade forte de grupo. Esse sentimento se manifesta através do desejo de colaborar; da lealdade, [...], e da disposição para defender o grupo e seus membros de ataques externos”. Pode-se também observar pelas verificações realizadas por Elton Mayo em sua experiência de Hawthorne, que todos os empregados pertencem e sentem a

necessidade de pertencer aos dois grupos ao mesmo tempo. Definem-se os dois tipos de grupo da seguinte forma:

> **Grupos Formais:** [...] Nos grupos formais, a participação e as funções tendem a serem fixas. Geralmente o líder formal do grupo é designado pela gerência, independentemente do fato de ser a pessoa escolhida pela equipe. [...].
>
> **Grupos Informais:** [...]. A participação nesses grupos é voluntária; as pessoas sentem-se atraídas por fazer parte de grupos informais dos quais participem outras pessoas com interesses, formação ou preocupações semelhantes. Os grupos informais podem ser úteis à organização porque podem facilitar a solução de problemas que vão além das fronteiras organizacionais tradicionais, e porque podem aumentar a satisfação e a gratificação obtidas do trabalho. [...]. (GUERRIER, 2000, p. 154)

Pode-se assumir que, quando se faz parte de um grupo, deve haver na realidade o compartilhamento do trabalho e seus resultados com a equipe e, para Johansen e Swigart (1996, p. 43), "são os grupos, e não as hierarquias, que realizam o trabalho real. A hierarquia do velho tipo terá apenas um papel local, limitado, interno. A estrutura organizacional subjacente (a flexível) deve ter forma visível" e com ela, também se desenvolvem capacidades e competências por meio do compartilhamento do conhecimento.

Para Campos (2005, p. 177), "boa parte dos serviços na área da hospitalidade emperra por falta de comunicação e bons relacionamentos, [...]. É mais comum do que se pode imaginar a indiferença de um determinado departamento para com seu cliente interno, por rixas ou absoluta falta de comunicação". A comunicação é fundamental para o entendimento do papel a ser desempenhado pelo empregado. "Equipes de alta produtividade são formadas por pessoas que percebem a ligação entre o que realizam no seu emprego e seus objetivos pessoais. [...]. As pessoas desejam realizar tarefas que tenham sentido para elas" Kirby (1991, p. 179), e pela comunicação o grupo entenderá o objetivo de sua atividade, e poderá ser mais criativo e atuante nas ações a serem tomadas. Considerando o fato abaixo:

> Uma recepcionista de um hotel quatro estrelas havia trabalhado em todas as diferentes áreas funcionais daquele hotel, de modo que ela conhecia muito bem tanto o pessoal do *room service* como o do restaurante. Quando a recepção ficava tranqüila no final da noite, se os 'amigos' do *room service* estavam particularmente sobrecarregados de trabalho, ela os ajudava. Mas, quando soube disso, o gerente da recepção ficou muito descontente. "Nós cuidamos de nossos problemas, não dos problemas deles", disse o gerente para ela. Suas obrigações para com seu grupo de trabalho formal estavam em

> conflito com suas obrigações para com seu grupo informal de amigos. (GUERRIER, 2000, p. 155)

Para que exista um trabalho em grupo efetivo, que resulte em serviço de alta qualidade e consistência, a equipe deverá ser coesa desde o nível mais baixo de sua estrutura, se é possível dizer que em uma equipe existe diferença de nível. Nessa forma de trabalho, "a importância dos funcionários comuns intensifica-se porque eles se encontram no ponto de intersecção da organização com seus clientes" Kirby (1991, p. 179). O grupo está próximo dos problemas e das necessidades dos clientes e devem estar preparados para agir, mas "[...] uma organização não pode ser verdadeiramente reativa [...], a menos que o pessoal da linha de frente possua autonomia e suporte" (HESSELBEIN, GOLDSMITH, BECKHARD, 1996, p. 47), por isso a coesão deve ir também até o mais alto e que todos pratiquem o *empowerment* e a prática do tratamento do erro, ou seja, não tendo a cultura da busca por culpados, mas sim da busca pela identificação da causa do erro. Para que se possa realizar essa mudança, é necessária a reestruturação dos processos e sistemas de trabalho. Isso leva a uma mudança na distribuição do poder em que:

> A mudança na distribuição do poder manifesta-se de modo claro na crescente ênfase sobre o papel das equipes. Uma equipe não é simplesmente uma força-tarefa, pois nesta os membros são designados pelos superiores, que definem sua missão e estabelecem os critérios para julgamento de sua realização. Uma verdadeira equipe, ao contrário, tanto define os próprios objetivos como encontra os meios para atingi-los, integrando a concepção das tarefas com sua execução. Uma vez que na organização voltada para o conhecimento as equipes estabelecem as próprias metas, também são livres para usar qualquer nova informação que lhes chegue para refinar seus métodos e objetivos, enquanto fazem o trabalho. Equipes autônomas, por conseguinte, possibilitam que pessoas da base se organizem em formas que permitam o uso em tempo real da tecnologia da informação. (HESSELBEIN, GOLDSMITH, BECKHARD, 1996, p. 47):

Para existir uma equipe parte-se do pressuposto de uma nova dimensão de compromisso de cada integrante, o compromisso com objetivos coletivos. A equipe não nega, nem anula os objetivos pessoais, mas os objetivos comuns se sobrepõem. Se todos os membros de uma equipe conseguirem atingir plenamente seus objetivos pessoais, mas não conseguirem atingir os objetivos coletivos, essa equipe não foi bem sucedida como equipe.

"A tendência hoje em dia é na direção de equipes auto-administradas, nas quais os funcionários são treinados para desempenhar todas as tarefas da unidade ou a maior parte delas" (BATEMAN e SNELL, 1998, p. 382): esse treinamento deve ter como base os valores da organização para que os membros da equipe possam ser assertivos em suas decisões, pois os componentes "não têm supervisor imediato e tomam decisões que anteriormente eram da competência dos supervisores de primeira linha" (idem).

Quadro 4 – Diferenças entre a organização tradicional e em equipe

Sistema tradicional	Equipe
Fonte e claramente focado no líder.	Papéis de liderança compartilhados.
Responsabilidade individual.	Responsabilidade individual e mútua.
Propósito do grupo é o mesmo da ampla missão organizacional.	Propósitos específicos definidos pela própria equipe.
Produtos resultantes do trabalho individual.	Produtos resultantes do trabalho coletivo.
Realiza encontros eficientes.	Encoraja discussões abertas e encontros ativos de solução de problemas.
Mede sua efetividade indiretamente através de sua influência sobre outros resultados.	Mede diretamente o desempenho através de avaliação dos produtos de seu trabalho.
Discute, decide e delega.	Discute, decide e trabalha verdadeiramente em conjunto..

FONTE: Katzenbach & Smith, 1991, p. 113.

Esse formato de organização pode potencializar os resultados por meio da sinergia alcançada e "os grupos semi-autônomos representam uma alternativa ao modelo clássico de organização enunciado por Frederick Taylor e Henry Ford" (Marx, 1997). Segundo Soto (2005, p.176), "uma equipe de trabalho autodirigida tem toda a responsabilidade de terminar uma parte do trabalho bem definida, em geral um produto ou serviço, ou um componente significativo dele". Essa atividade é executada sem a necessidade de supervisão das atividades cotidianas dos membros da equipe autodirigida, pois a própria equipe é a responsável por suas atividades, os administradores "desenvolvem uma estratégia global para as equipes da sua área, introduzem inovações e proporcionam recursos para essas equipes. Os administradores também servem de vínculo com outras partes da organização, os fornecedores e os clientes" (SOTO, 2005, p.177).

3.6 - Valorização do trabalho em equipe

A idéia de equipe passou a fazer parte do cotidiano da sociedade atual. Robbins & Finley (1997, p. 3) consideram que "o mundo está cheio de equipes. Equipes de trabalho, de projeto, de apoio ao cliente, de fornecedores, de planejamento, da qualidade. Equipes funcionais e interfuncionais, etc." e discutem também outros tipos de grupos de trabalho tais como: "grupos de coordenação. Equipes horizontais e equipes hierárquicas. equipes lideradas e sem liderança, equipes que convivem e equipes que nunca se vêem [...]" (idem).

Entre os teóricos da Administração parece predominar a premissa de que existem vantagens inquestionáveis do trabalho em equipe em relação ao trabalho individual nas organizações. Critchtley & Casey (1997, p.397) chegam a afirmar que "o bom trabalho em equipe é uma característica de organizações saudáveis e em bom funcionamento".

Katzenbach (1999, p.55), por sua vez, garante que a estratégia de gestão baseada em equipes é tida, nesta década, como a melhor forma de promover o *empowerment* dos funcionários e da melhoria da qualidade, e a equipe continua sendo considerada como o formato mais eficiente para que diversas pessoas trabalhem juntas e obtenham resultados.

O mesmo entusiasmo é manifestado por Robbins & Finley (1997, p. 8), que mencionam as razões pelas quais, segundo eles, as organizações têm optado pelas equipes. Essas razões se traduzem nas seguintes vantagens:

- Equipes aumentam a produtividade;
- Equipes melhoram a comunicação;
- Equipes realizam tarefas que grupos comuns não podem fazer;
- Equipes fazem melhor uso de recursos;
- Equipes são mais criativas e eficientes na resolução de problemas;
- Equipes significam decisões de alta qualidade;
- Equipes significam melhores produtos e serviços;
- Equipes significam processos melhorados;
- Equipes diferenciam enquanto integram.

A partir dessa pequena amostra, verifica-se que a superioridade e as vantagens do trabalho em equipe são tão enfatizadas e decantadas que podem parecer óbvias, ou pode-se presumir que essa crença sempre fez parte e acompanhou a história da teoria administrativa, o que não corresponde à verdade.

3.7 - O início do interesse pelas equipes de trabalho

Entre os quatorze princípios de administração, mencionados por Fayol na obra *Administração Geral e Industrial*, publicada em 1916, já constava a necessidade de se criar a *união do pessoal* - eventualmente traduzido como *espírito de equipe* (Stoner, 1985, p.29). Ao mencionar esse princípio, todavia, a preocupação de Fayol resumia-se ao estabelecimento de um clima de harmonia na empresa e não se vinculava à idéia de trabalho em equipe, no sentido que lhe é atribuído atualmente. Esta questão somente recebeu maior atenção e despertou interesse efetivo por parte dos pesquisadores, a partir dos estudos feitos em 1949 por Ken Bamforth, Eric Trist e Fred Emery do Tavistock Institute for Social Research, de Londres. Eles estudaram e relataram as condições de trabalho, experiências e práticas de mineração na Inglaterra. Em suas pesquisas descobriram que os mineiros, sozinhos, sem qualquer tipo de orientação externa, haviam revolucionado os métodos de trabalho em vigor na maior parte das minas. Com isso, haviam melhorado significativamente os indicadores de produtividade, custos, tempos de processamento, absenteísmo e moral dos funcionários (Boyet, 1999 p. 141). Isso se deu com a reorganização do sistema de produção realizada pelos próprios operários, adotando novas práticas que, de certa forma, contrariavam alguns princípios da administração científica (como, por exemplo, o da segmentação das tarefas), ou da administração burocrática (como o da rigidez da hierarquia), conforme pode ser verificado no quadro 5.

Os pesquisadores ficaram entusiasmados uma vez que os benefícios advindos com o novo sistema pareciam evidentes pelas seguintes razões:

1. Em função da complexidade de todas as operações e a freqüente mudança de condições de trabalho do subsolo, muitas mudanças fugiam ao controle dos mineiros, o que exigia a flexibilidade operacional introduzida no novo sistema;

2. O novo sistema favorecia a camaradagem e cooperação entre os mineiros, indo ao encontro das necessidades identificadas pela Escola das Relações Humanas;
3. O novo sistema de remuneração colocava todos em pé de igualdade, uma vez que as diferenças somente ocorriam em função da diferença de habilidades ou de esforço;
4. No sistema convencional os mineiros eram 'escravos da tecnologia', já que os arranjos do trabalho eram feitos levando-se em consideração apenas a tecnologia. No novo sistema, os operários demonstraram que se além da tecnologia fossem levadas em consideração as necessidades dos trabalhadores, seria possível conseguir-se um desempenho superior. (Boyett & Boyett, 1999, p 143)

Quadro 5 – Sistema de produção organizado pelos mineiros ingleses

Sistema convencional	**Novo sistema**
As tarefas eram atribuídas de acordo com o turno. Se um turno, por alguma razão, não conseguisse terminar as tarefas, o outro turno inevitavelmente sofreria as conseqüências.	O próximo turno assumia o trabalho no ponto em que o turno anterior tivesse parado, realizando as tarefas restantes.
Cada mineiro recebia tarefas específicas e desenvolviam apenas as habilidades associadas àquelas tarefas.	Todos os mineiros eram habilitados a executar a maior parte dos trabalhos associados à operação de mineração.
Os mineiros, as tarefas e os locais de trabalho eram designados pela gerência.	Introduziu-se um rodízio de tarefas entre os mineiros, que trabalhavam em equipes autônomas. A escolha dos novos membros cabia à própria equipe.
Havia até cinco métodos de pagamento diferentes, que iam da remuneração diária a um número associado à tonelagem de carvão extraído.	Todos recebiam um valor básico, acrescido de uma bonificação associada ao volume de carvão extraído.
Fonte: elaborado com base em Boyett e Boyett, p. 142	

O relatório produzido a partir desses estudos desencadeou, na teoria administrativa, a atenção para questões que se apresentam extremamente atuais, tais como: os benefícios do próprio trabalho em equipe, a necessidade de as organizações criarem condições e incentivarem o autodesenvolvimento de seus empregados, a importância do aprendizado contínuo, a criação de sistemas que possibilitem o acesso

de todos à informação e o desenvolvimento de profissionais que sejam especialistas no que executam, mas suficientemente generalistas para não perderem de vista o processo como um todo.

Como pode se observar, a utilização de trabalho em equipe pelas organizações em geral, é muito antiga como também os conceitos que envolvem essa forma de trabalho. "Hoje em dia, todos afirmam que a equipe é a organização "certa" para todas as tarefas. Eu mesmo comecei a falar em equipes em 1954" (DRUCKER, 1999, p.14). Porém, há que se salientar o fato de que as organizações têm aumentado a utilização dessa forma de trabalho. Ainda para Drucker (1999, p.14), "por baixo da presente ortodoxia referente a equipes está uma hipótese básica mantida por praticamente todos os teóricos de administração [...]", que "existe – ou pelo menos, precisa existir – uma organização certa". Essa busca pela organização certa na realidade é a busca por melhores resultados da organização e "o mais importante não é se a equipe é de fato "a resposta", mas, [...], que a hipótese básica de uma organização certa não é mais sustentável" (DRUCKER, 1999, p.14).

Bateman e Snell (1998, p. 382) também esclarecem que "as coisas hoje são diferentes. As equipes estão sendo totalmente integradas à estrutura organizacional e sua autoridade está aumentando". Essa integração à estrutura organizacional faz com que os resultados sejam mais bem observados e "os administradores percebem mais do que nunca que as equipes proporcionam vantagem competitiva e melhoram grandemente o desempenho da organização" (idem). Todo tipo de organização baseia-se em princípios e para Drucker (1999, p.21), "de fato, existem alguns princípios de organização" e um deles é a necessidade da transparência na organização pois as pessoas têm de conhecer e compreender a estrutura organizacional na qual se espera que trabalhem.

Na administração moderna "a adoção de uma postura menos radical pelos indivíduos e grupos em favor de maior transparência, espontaneidade e naturalidade, representa um avanço significativo em termos do comportamento humano nas empresas" (KANAANE, 1999, p. 89) refletindo o conceito de que não tem mais espaço para o profissional que não sabe trabalhar em equipe e que não tenha uma visão sistêmica do negócio da organização "porque um grupo de pessoas motivadas e qualificadas pode se autodirigir com eficiência, fazendo rodízio das diferentes funções entre si. Existe um crescente interesse no uso de grupos de trabalho autônomo dentro

das organizações" (GUERRIER, 2000, p. 177) e segundo Johansen e Swigart (1996, p. 25), "as empresas estão evoluindo da pirâmide para as estruturas tipo rede de pescar, à medida que as hierarquias entram em colapso e emergem estruturas largas e flexíveis" e, segundo Slack (1999, p.65), "flexibilidade significa ser capaz de mudar a operação de alguma forma. Pode ser alterar o que a operação faz, como faz ou quando faz".

A flexibilidade agiliza a resposta, maximiza o tempo e mantém a confiabilidade influenciando "a rentabilidade através dos custos e das receitas. Os processos flexíveis asseguram a alteração dos *inputs* ou *outputs* com menores custos ou em menos tempo" (BRUNER, 1999, p.14) e, "frequentemente, a habilidade de fornecer um serviço rápido depende da flexibilidade da operação" (SLACK, 1999, P. 67). Essas estruturas flexíveis dependem de uma integração maior dos empregados na organização do trabalho, nas decisões e na melhoria dos processos. Essa forma de trabalho facilita as decisões e atende um novo perfil de administração, pois "as empresas preocupam-se menos com resultados e se concentram mais em processo. Este princípio básico do movimento de qualidade total tem sido adotado de maneira geral, e a maioria das grandes empresas investem agora pesadamente na compreensão de seus processos gerenciais" (JOHANSEN E SWIGART, 1996, p. 25).

O processo de trabalho deverá ser projetado adotando uma ou várias opções de arranjos de recursos e de mão-de-obra. "Há claramente muitas alternativas de projeto para qualquer trabalho. Por essa razão, uma compreensão de o que o projeto de trabalho deve atingir é particularmente importante" (SLACK, 1999, p. 204). Os resultados do trabalho serão baseados na decisão tomada em relação ao processo. Slack (1999, p. 205) comenta também que o trabalho em grupo permite a polivalência dos seus integrantes, e o treinamento deles integrantes permite a rotatividade de trabalho que, sem si, são recursos flexíveis, o que torna mais fácil para o grupo realizar uma variedade de atividades e os faz adaptáveis à novas atividades. "Dessa forma, as equipes são utilizadas de muitos modos diferentes, produzindo um efeito muito maior que no passado" (BATEMAN E SNELL, 1998, p. 382).

A utilização de grupos de trabalho não elimina a necessidade da hierarquia, mas sim possibilita uma maior integração entre os membros do grupo, ou seja, nas relações horizontais e maior comunicação vertical, aproveita as funcionalidades da formalidade e a flexibilidade das relações informais. Para Drucker (1999, p.19), pensar no fim da hierarquia é um absurdo flagrante: a necessidade de um

comando ainda é visível. “Em qualquer instituição, é preciso haver uma autoridade final, isto é, um “patrão” [...]. Numa situação de perigo comum, e toda instituição pode enfrentá-la mais cedo ou mais tarde, a sobrevivência de todos depende de um comando claro”. Para melhor entendimento desse pensamento, ele dá o exemplo a seguir:

> Se o navio estiver afundando, o capitão não convoca uma reunião, ele dá uma ordem. E para que o navio seja salvo, todos devem obedecer à ordem, saber exatamente para onde ir e o que fazer e faze-lo sem “participação” ou discussão. A “hierarquia” e sua aceitação sem questionamento por todos na organização são a única esperança numa crise. (DRUCKER, 1999, p.19)

No quadro 6 abaixo, observa-se o novo ambiente das equipes em contraste com o ambiente tradicional. “Como se pode ver, as pessoas estão muito mais envolvidas, são mais bem treinadas, a cooperação é maior e a cultura é de aprendizado e produção” (BATEMAN E SNELL, 1998, p. 382).

Quadro 6: **O novo ambiente das equipes**

Ambiente tradicional	Novo ambiente das equipes
Os administradores determinam e planejam o trabalho.	Os administradores e as equipes determinam e planejam em conjunto o trabalho.
O treinamento interdisciplinar é considerado ineficiente.	O treinamento interdisciplinar é a norma.
As tarefas são estritamente definidas.	As tarefas exigem habilidades e conhecimentos amplos.
A maioria da informação “é propriedade do administrador”	A maioria da informação é livremente partilhada em todos os níveis.
O treinamento para quem não é administrador focaliza as habilidades técnicas.	O aprendizado contínuo exige treinamentos interpessoais, administrativos e técnicos para todos.
A disposição para assumir riscos é desencorajada e punida.	Uma disposição para assumir riscos dentro de limites é encorajada e apoiada.
As pessoas trabalham sozinhas.	As pessoas trabalham juntas.
As recompensas baseiam-se no desempenho individual.	As recompensas baseiam-se no desempenho individual e em contribuições para o desempenho da equipe.
Os administradores determinam os melhores métodos.	Todos trabalham para melhorar continuamente os métodos e processos.

Fonte: ZENGER, J apud Bateman e Snell, 1998, p. 382

3.8 – Utilizando Grupos semi-autônomos

Alguns empreendimentos já têm experimentado o trabalho em grupos semi-autônomos e, através dessa forma de trabalho, tais empreendimentos têm observado que com eles seus resultados têm melhorado tanto em termos de eficiência como na sua qualidade.

A evolução das formas de gestão, desde Taylor, sempre se deu com base na busca de melhor efetividade dos trabalhos e retornos em forma de produtividade e desempenho geral. Porém, "até meados da década de 80, as únicas experiências conhecidas de grupos de trabalho semi-autônomos eram da Volvo e da Scania, mesmo assim, pouco conhecidas em seus detalhes, eram praticamente as únicas referências que se podia citar e discutir" (MARX, 1997, p. 15). Esse trabalho, pelos seus resultados, serviu de exemplo para que fossem realizadas novas pesquisas no campo estrito e na busca de outros conceitos que auxiliassem na busca de melhores resultados operacionais.

Considerando-se tais trabalhos, foi possível termos alguns conceitos desenvolvidos entre eles "começam a discutir as experiências japonesas, particularmente no setor automobilístico, os conceitos de trabalho em grupo, *empowerment*, autonomia e outros, [...] como algo a ser mais seriamente considerado em termos de melhoria do desempenho operacional [...]." (MARX, 1997, p. 15)

Observa-se que esses fatos ocorreram nas indústrias em um período importante após as experiências, nem sempre bem sucedidas da reengenharia, que para Prahalad (2005, p. 12), "um dos resultados inevitáveis [...] é o declínio do moral dos funcionários. Os funcionários tem dificuldade em se conformar com todo discurso sobre a importância do capital humano acompanhado de cortes aparentemente indiscriminados" nas empresas e de várias tentativas de reorganização.

> Os resultados operacionais e empresariais alcançados pelas empresas japonesas – notadamente a Toyota –, nos anos 80, são indubitavelmente um fator importante que induziu as empresas ocidentais a, por exemplo, considerarem a adoção do trabalho em grupos, um dos aspectos importantes do assim chamado modelo japonês de gestão. (MARX, 1997, p. 33)

Notada a importância dessa forma de organização, "a partir dos anos 90, inicia-se o processo de difusão do trabalho em grupo na indústria brasileira e

ocidental de maneira mais ampla" (MARX, 1997, p. 15). Essa forma de trabalho tem característica própria e, quando implantada com cuidado e com todos os integrantes do grupo treinados, "as vantagens das atividades em grupos se tornam aparentes logo após o seu início" (IMAI, 1994, p. 87), como podemos ver no quadro 7 abaixo:

Quadro 7: **Vantagens das atividades em grupos**

1	A determinação dos objetivos do grupo e o trabalho para a realização deles fortalecem a sensação de trabalho em equipe.
2	Os membros do grupo compartilham e coordenam as suas respectivas funções de maneira melhor.
3	É melhorada a comunicação entre a mão-de-obra e a administração, bem como entre trabalhadores de diferentes idades.
4	Melhora-se muito o moral.
5	Os trabalhadores adquirem novas habilidades e conhecimentos e desenvolvem atitudes mais cooperativas.
6	O grupo sustenta a si próprio e resolve os problemas que, caso contrário, seriam deixados para a administração.
7	As relações entre mão-de-obra e administração são muito melhoradas.
Fonte: CAMPOS, 2005, p. 176	

Na área de serviços, esse tipo de organização foi pouco utilizado, mesmo sabendo que os resultados de um empreendimento voltado ao negócio da hospitalidade estão fundamentalmente ligados ao bom atendimento, fato esse que também está diretamente relacionado à qualidade de sua mão-de-obra e seu comprometimento com os resultados.

Para Sheryl Kline (apud Campos 2005, p. 175), professora da escola de Hotelaria da Widener University, em Chester, na Pensilvânia, "a hotelaria copiou os modelos gerenciais das indústrias manufatureiras, [...], daí foram criados os departamentos, os procedimentos padrão" esse sistema na área de serviços pode gerar competição entre as áreas, pois o atendimento ao hóspede, nem sempre programado, é o mais importante (grifo nosso), "mesmo assim os empregados fazem o sistema funcionar". Esses conflitos, normais também nas indústrias manufatureiras, podem ser mais nocivos ainda na indústria hoteleira. "A professora indica então a prática do conceito da atividade conhecida como *team-oriented* (orientada para equipe)" como a melhor forma de organização de trabalho, sendo: "um ambiente de trabalho que visa um

novo ambiente de negócios com alta produtividade e objetivos focados na qualidade, como boa alternativa para a gestão de serviços".

> (...) a autonomia proporcionada por grupos semi-autônomos seria uma iniciativa fundamental (embora não a única) para induzir os trabalhadores a comportamentos que, a um só tempo, atenderiam às características do sistema técnico (pelo maior envolvimento deles com solução de problemas mais complexos e menos previsíveis, particularmente os que exigem auto-regulação, autonomia e multifuncionalidade) e do sistema social, relativo à motivação e expectativas quanto ao trabalho. Os resultados passariam a ser obtidos menos por coerção e mais por indução de comportamentos estimulados por um dado projeto organizacional coerente. (MARX, 1997, p.27)

Segundo Campos (2005, p. 176), esse processo de reestruturação do sistema de trabalho teve início no princípio dos anos 1990 e entendeu que era hora de colocar um fim no velho sistema hierárquico e valorizar a habilidade do grupo para tomar decisões rápidas o bastante para manter a satisfação e as expectativas dos hóspedes. O padrão orientado para equipe pode ter uma variedade de equipes, com diferentes desenhos organizacionais, conforme quadro 8.

Quadro 8: **Variedade de equipes**

Equipe de trabalho por departamento	Equipe especializada (cozinha, manutenção, etc.)
Equipe multifuncional	Com membros de diferentes departamentos
Equipe de melhoria contínua	Grupo que tem a finalidade de implantar ou corrigir sistemas de trabalho em todo o hotel ou em departamentos específicos
Equipe de força tarefa	Grupo criado para resolver determinado problema ou, como a anterior, implantar ou supervisionar novos serviços ou metodologias

Fonte: CAMPOS, 2005, p. 176

Campos (2005, p. 178) afirma ainda que "o recurso elementar para o hotel orientado para equipes é a liderança com definições claras de atribuições e regras para as atividades". Esse é um ponto importante, pois se a comunicação é um ponto importante para a equipe, quanto maior transparência e clareza nas informações, melhores serão os resultados. Campos (idem) cita ainda que "no caminho de um hotel

assim organizado, é importante que se tenha claro o tamanho do quadro de pessoal e a real necessidade de buscar uma solução dessa natureza".

Considere-se também a seguinte definição:

> (...) através do grupo o homem pode desenvolver habilidades nas suas relações pessoais, realizar tarefas, aprender e mudar seu comportamento, divertir-se, oferecer e receber ajuda. No interior dos grupos, é comum o desenvolvimento de um clima de solidariedade, companheirismo, trocas de experiências comuns. Esse movimento próprio pode oferecer aos seus membros, uma situação de conforto e segurança, o que facilita a unidade do grupo. (MUNARI & ZAGO, 1997, p. 359)

Para Campos (2005, p. 176), nas empresas com a organização do trabalho orientada para a equipe, "a responsabilidade no encaminhamento de questões críticas, resolução de problemas e aumento da produtividade continua sendo uma decisão gerencial". Há, porém a necessidade de se preparar os empregados para assumirem cada vez mais responsabilidades por suas atividades e "delegar responsabilidade pode ser a chave para a criação de uma equipe de trabalho produtiva, orientada no sentido da ação. [...]. Quando desempenhada no sentido mais autêntico do termo, a delegação representa a partilha da autoridade e da responsabilidade para a execução de um trabalho" (KIRBY, 1991, p. 43).

Já existem algumas experiências dessa forma de trabalho no mundo e como referência, "hotéis estadunidenses trabalham com equipes cuja composição varia de três a sete profissionais, a depender da dimensão do empreendimento. Gerente e supervisores não são necessariamente parte das equipes" (idem) Esse nível de decisão depende da estrutura do empreendimento, de sua cultura e porte.

Nos grupos, os empregados estão mais preparados para agir e se tornam mais confiantes na decisão para a ação. Para Kirby (1991, p. 15), "como possuem habilidades para agarrar melhores oportunidades, elas selecionam os riscos com inteligência e proporcionam a si mesmas as melhores oportunidades de sucesso em suas ações".

A utilização dessa metodologia de trabalho pode ser indicada como adequada para a área de serviços, pois a mesma depende da satisfação e bem-estar de seus empregados, para um resultado melhor em seus objetivos. Para auxiliar no alcance dessa satisfação e bem estar, Kline (apud CAMPOS, 2005) propõe que deve haver acordo entre os membros da equipe conforme quadro 9:

Quadro 9: **Atuação do membro da equipe:**

1	Ter o foco na missão da equipe.
2	Usar sempre as ferramentas da equipe que lhe foram passadas no treinamento.
3	Contribuir nas discussões da equipe.
4	Ouvir e considerar as informações dos outros membros.
5	Criticar idéias, não pessoas.
6	Tomar decisões sob consenso.
7	Enfrentar e não ignorar conflitos.
8	Ser pontual nos compromissos da equipe.
9	Manter a agenda dos encontros da equipe.
10	Garantir o aproveitamento dos minutos de cada reunião.

Fonte: CAMPOS, 2005, p. 179

Segundo Campos (idem), na medida em que as pessoas perceberem que a participação dos membros do grupo se dá de acordo com as regras do código e que isso é bom para toda a equipe, elas mesmas serão defensoras das regras.

Hoje já se observam algumas experiências bem sucedidas, no Brasil, com grupos semi-autônomos em indústrias manufatureiras, como também em alguns empreendimentos hoteleiros. Além do Hilton São Paulo Morumbi, aqui estudado, algumas redes estão em processo de experiência ou já de reestruturação, tais como Blue Tree, Accor e Atlântica.

4. - SETOR HOTELEIRO

> O homem, em seus primórdios, para saciar a fome, foi um ser itinerante por obrigação. Necessitou ir em busca de alimentos, lá onde estivessem. Os estudos arqueológicos e antropológicos revelam que ele era obrigado a locomover-se, primeiro, como caçador nômade e depois percorrendo grandes distâncias, ao seguir as correntes migratórias das manadas de animais, fonte de seu sustento. (CASTELLI, 2005, p. 10)

Os primeiros deslocamentos do ser humano ocorreram pela necessidade de busca de alimentos nas matas, tais como: frutas, sementes, fuga de perigos naturais e de animais, ou devido a condições climáticas, principalmente devido aos períodos de secas intensas ou chuvas e, segundo Torre (2001, p. 9), "o termo deslocamento está geralmente vinculado ao termo alojamento".

Esses deslocamentos, nos primórdios dos povos, eram realizados por toda a tribo ou povo e essas jornadas também tinham como objetivo a busca de melhores pastagens para a sua criação, a busca por uma área de boa caça e boa terra para lançar suas sementes. Os alojamentos eram realizados em tendas artesanais transportadas ao longo da viagem, juntamente com a alimentação, o que despendia algum esforço dos integrantes dessa jornada.

Com a evolução da tecnologia no trato da terra e dos animais, desenvolvida por nossos ancestrais, a necessidade de viajar com toda a tribo ou grupo foi reduzida, pois havia a necessidade do cuidado diário com a plantação e a criação, e esse cuidado proporcionava uma alimentação mais farta. Foi também reduzida a necessidade da busca por alimentação em outras regiões, a não ser de forma esporádica.

Essa fixação trouxe a necessidade de um ambiente adequado, para que os grupos se reunissem e realizassem a prática de escambo. A freqüência dessas reuniões trouxe a necessidade de alguns serviços para os negociadores, gerando fornecedores de tais serviços que se instalaram no local. Esse fato foi um dos fatos geradores de povoados, porém, "o fato de o homem fixar-se em povoações não lhe supriu a necessidade de continuar viajando, em especial para efetuar trocas de produtos agrícolas e artesanais entre as diversas aldeias que foram surgindo" (CASTELLI, 2005, p. 15).

Segundo Torre (2001, p. 9), essas viagens passaram a ser realizadas de forma mais periódica, por razões de comércio para a troca de mercadoria com outras tribos ou povos, de conquista ou ainda por tribos nômades e por razões religiosas.

> Os historiadores conjeturam que as primeiras estruturas destinadas ao pernoite de pessoas foram erguidas no Oriente Médio, ao longo das rotas de comércio e das caravanas, há cerca de 4.000 anos. Essas estruturas chamadas caravanserai, situavam-se em intervalos de 12 quilômetros de distância e funcionavam como os atuais kahns do Oriente Médio uma vez que forneciam abrigo (para homens e animais) e nada mais. Todas as provisões – comida, água, colchões – eram trazidas pelo viajante. (CHON E SPARROWE apud CASTELLI, 2005, p. 16)

Entretanto, foram os antigos gregos os responsáveis por darem um grande impulso às viagens, quando "implantaram a moeda corrente que substituiu a necessidade de os viajantes levarem mercadorias para trocar em suas destinações finais" (OMT, 2003, p. 21) e, em decorrência dessa vantagem, os mercadores podiam fazer viagens mais longas, com um grupo de apoio menor; e devido a isso, transportavam menor quantidade de alimentos o que permitia que seus animais tivessem um desgaste físico menor, pois só transportavam o que realmente seria negociado.

Vários fatores de incremento ao turismo ocorreram, desde "o código de Hammurabi, anterior a 1800 a.C., que fazia referência à "preservação das tavernas", outro termo usado naquela época para abrigo de pessoas" (POWERS E BARROWS, 2004, p. 178).

Segundo Torre (2001, p. 9), muitos são os povos antigos que se podem citar, mas um dos mais destacados foi o povo romano. Após a conquista da Península Itálica e expulsão dos Etruscos, os romanos sentiram a necessidade de melhorar a comunicação entre as suas cidades, até que, no século IV a.C., o imperador romano Apio Cláudio, construiu a Via Apia, primeiro caminho romano: "posteriormente, os romanos construíram um sistema extensivo de estradas pavimentadas que incluíam pontos de parada e abrigos em intervalos regulares ao longo dos caminhos" (POWERS E BARROWS, 2004, p. 178). Esses caminhos formavam uma rede de estradas e todas levavam a Roma. "Ao longo desse caminho foram construídas casas, denominadas *mansiones*, espécies de albergues, que serviam para hospedar e alimentar os viajantes". (CASTELLI, 2005, p.45)

È importante notar: que os romanos não foram os únicos a construí estradas, "existem claras evidências, por exemplo, que um sistema de estradas foi construído na China por volta de 2300 a.C." (DITTMER & GRIFFIN, 1997, p. 37) e, como exemplo, pode-se ressaltar outros povos que se preocuparam, por diversos motivos, com a construção de estradas. Sabe-se que, "existiam pequenos sistemas de

estradas no norte da Europa já no ano 4000 a.C. e há também claras indicações de civilizações em desenvolvimento na Índia por volta de 2400 a.C". (idem)

Com as grandes conquistas romanas, houve aumento da demanda por viagens de seus dirigentes, soldados, cobradores de tributos e comerciantes e um conseqüente aumento das necessidades de hospedagem. Para suprir essas demandas do império, as ofertas de abrigo aumentavam no mesmo ritmo.

Segundo Castelli (2005, p. 45), houve um período longo de paz (pax romana) que, em conjunto com a facilidade da utilização e do conhecimento dos idiomas latim ou grego, utilizados em toda a região, e da moeda romana, muito valorizada, favoreceu a circulação de pessoas, incrementando em grande monta o crescimento na instalação de empreendimentos voltados à hospitalidade.

Com a queda do Império Romano e o início do período feudal, a segurança nas estradas diminuiu e com isso a circulação de pessoas também foi reduzida. Somente o advento do Cristianismo, que "trouxe consigo os novos preceitos de amor ao próximo, [...] fazendo com que os moradores de muitos lugares oferecessem melhor tratamento aos peregrinos, tornando-os hóspedes especiais ao dar-lhes pousada" (TORRE, 2001, p. 10), ajudou a manter tal tipo de negócio. Esse serviço de hospedagem, existente desde a Antiguidade, evoluiu, com isso, da necessidade de abrigo e proteção contra ataques de animais ou salteadores, para um local onde os viajantes pudessem obter alimentação adequada para seus animais, e tinham a preferência por proteção, alimentação e acomodação para si.

Podem-se imaginar a qualidade dos caminhos e o tempo necessário para percorrer, até mesmo, as pequenas distâncias. Estima-se um deslocamento médio de 40 km por dia e também o desconforto dos meios de transporte enfrentados pelos viajantes daquele período, e a importância de terem um local adequado e apropriado para o descanso.

> O comércio é o responsável histórico pelas formas mais antigas de oferta hoteleira. As rotas comerciais da Antiguidade, na Ásia, na Europa e na África, geraram núcleos urbanos e centros de hospedagem para o atendimento dos viajantes. Na idade média, a hospedagem era feita nos mosteiros e abadias. Nessa época, atender os viajantes era uma obrigação moral e espiritual. (ANDRADE, BRITO E JORGE, 2000, p. 18)

"Na Idade Média, as peregrinações religiosas eram a principal razão de viagem" (Powers e Barrows, 2004) e, em muitas situações, esse abrigo inicialmente

era fornecido por famílias camponesas em suas próprias residências e por mosteiros ou ordens religiosas, de uma forma geral. Ao longo dos anos, essas formas de hospedagem foram se alterando e, com a criação dos Estados e das monarquias nacionais, "a hospedagem era exercida pelo próprio Estado, nos palácios da nobreza ou nas instalações militares e administrativas" (ANDRADE, BRITO E JORGE, 2000).

Segundo Torre (2001, p. 11), após as Cruzadas, foi criada a ordem de São João de Jerusalém no ano 1137 d.C., com o objetivo de proteger os cristãos peregrinos nessa cidade e também os locais considerados santos. Os cidadãos da ordem também eram cidadãos hospitaleiros e esse fato propiciou a criação de locais apropriados para esse tipo de abrigo. Os locais eram sustentados pelo Estado e espalharam-se pela Europa, onde havia também uma finalidade religiosa. Esse tipo de abrigo, portanto, só era oferecido aos ocupantes de funções no Estado ou de visitantes de outros Estados com o mesmo *status*. Para os demais, não havia essa possibilidade. No entanto, a sociedade oferecia de forma não estruturada, "albergues e estalagens" (ANDRADE, BRITO E JORGE, 2000, p.18).

Para Cândido e Vieira (2003, p. 31), "no final da Idade Média, com a criação de pousadas e tabernas com fins lucrativos, surgiu o hoteleiro [...]. Ser hoteleiro, nessa época, era importante e significava poder". A possibilidade de se oferecer estadia paga aos viajantes surgiu da impossibilidade do Estado de suprir a demanda crescente por esse tipo de estabelecimento. Castelli (2005, p. 64) afirma que "foi, sobretudo entre os séculos XIII e XIV que, na Europa, verificou-se uma significativa mudança na forma de se oferecer hospitalidade". Essa mudança foi importante para o negócio da hospitalidade, pois "passou-se da hospitalidade privada, a título amigável, característica da sociedade de troca, para a hospitalidade paga, característica da sociedade monetária" (idem). Esses ambientes foram favoráveis à criação de empreendimentos lucrativos na área de Hospedagem ou Hospedaria, que, ao longo do tempo, transformaram-se nos empreendimentos de hospedagem com a forma que se conhece hoje. Nesse período, segundo Campos (2005, p. 20), a "Bretanha registrou o primeiro decreto real que criava um selo especial para os estabelecimentos que tinham competência já estabelecida, como forma de fazê-los perseguir os bons serviços sob o controle da corte".

Segundo Castelli (2005, p. 71), no século XVI, tornou-se comum na Europa a viagem cultural, e a busca nos mais diversos países por novos conhecimentos nas artes em geral, na literatura e nas ciências, gerou a prática da viagem, "não para

apoderar-se de bens materiais, mas também para observar os usos e costumes dos outros povos". Nesse período, foi criada uma prática de turismo conhecida como *grand-tour*, essa prática foi muito utilizada na formação dos jovens, após o término dos estudos, no enriquecimento dos conhecimentos artísticos e no auxílio a uma melhor compreensão de outras culturas e do diferente.

> "*O grand-tour*, compreende a viagem ou a grande turnê que as pessoas, principalmente os jovens, os artistas e os escritores, realizavam, a partir do século XVI, com o intuito de conectar-se com o mundo cultural, com edificações, monumentos artísticos e históricos espalhados por toda a Europa, e, desse modo, adquirir uma melhor bagagem cultural". (CASTELLI, 2005, p. 71)

No século XIX, essa atividade teve um ganho com o incremento da construção de estradas de ferro e da recém-nascida indústria em geral, fato esse gerador de riquezas e, conseqüentemente, do turismo, seja ele de negócios ou lazer. Tal demanda levou a novos investimentos em hotéis que, nos Estados Unidos, devido a sua característica típica de apoio a eventos e, portanto muito utilizado pela população local, "eram os preferidos pelos fabricantes para funcionarem como vitrines para os novos produtos que a indústria começava a colocar no mercado" (CAMPOS, 2005, p. 34). Um grande exemplo dessa prática foi a utilização de hotéis para ajudar a popularização da "luz elétrica, aquecimento central, elevadores e telefone" (idem).

Os termos utilizados para esse serviço originam-se de "hospice (asilo, albergue), uma antiga palavra francesa com o significado de dar ajuda/abrigo aos viajantes" (WALKER, 2002, p. 4). A mesma palavra deu origem também a hospital, hospício e hospedaria. Outra origem da palavra, segundo Campos (2005, p. 19) é o nome em latim do deus dos viajantes *hospitalis Júpiter*, segundo o autor, o termo foi incorporado ao vocabulário de alguns idiomas como hospitalidade, indicando serviços de hospedagem e alimentação.

O termo hospitalidade também "tem sua origem nas palavras *hospitale* e *hospitalicum* que designavam hospedaria ou casa de hóspede" (idem); "hoje costuma ser associado a hotéis e restaurantes. [...] O setor de hospedagem (também chamado de setor hoteleiro) e o setor de alimentos e bebidas, englobam uma série de instalações, formando uma parte dinâmica do turismo" (OMT, 2003, p. 57).

Para Torre (2001, p. 19), a indústria hoteleira nasce propriamente no século XIX e considera-se o Hotel Tremont House, construído em Boston, Mass, em 1819, como "Adão e Eva" da indústria hoteleira moderna e foi "o primeiro hotel moderno, desenhado pelo primeiro arquiteto de hotéis, Isaiah Rogers" (CAMPOS, 2005, p. 34). Considera também hotel uma instituição de caráter público que oferece ao viajante alojamento, alimentação e bebida, bem como entretenimento e opera com a finalidade de obter lucro. (TORRE, 2001, p. 29)

O crescimento da indústria hoteleira ocorreu, em grande parte devido ao avanço dos meios de transporte de passageiros em massa, com a instalação das ferrovias e dos vapores. Para Dittmer & Griffin (1997, p. 48), não pode ser supervalorizada a importância das ferrovias no desenvolvimento hoteleiro mas, assim que surgiu, ficou evidente que esse tipo de transporte seria excelente para transportar bens e pessoas e com ele os passageiros poderiam viajar em relativo conforto e chegar rapidamente ao seu destino. Essa mudança gerou grande movimento de passageiros, até então só comparado com o período da Paz Romana.

Esses viajantes precisavam de acomodações em seus destinos, o que gerou uma demanda que fez crescer os investimentos na indústria da hospitalidade com a oferta de um número cada vez maior de alojamentos, "razão pela qual se incrementou a construção de vários hotéis próximos às estações ferroviárias e nas regiões costeiras" (TORRE, 2001, p. 19).

Para Torre (2001, p. 20), a partir de 1845, com a criação da que é considerada a primeira agência de viagens do mundo por Thomas Cook (considerado o pai do turismo organizado), houve um incremento nas viagens de turismo organizado. Com o sucesso de seus feitos, houve um incentivo às viagens. Pode ser citada, a título de exemplo, a viagem ao redor do mundo por ele realizada em 1872, tendo como integrantes do grupo o Kaiser da Alemanha e a Rainha Victoria e que foi noticiada pelos melhores jornais do mundo.

A utilização das novas tecnologias de transporte citadas acima somadas à iniciativa de Thomas Cook. Pastor evangélico que, com o sucesso da organização de uma excursão para a sua igreja, teve a idéia de organizar outros tipos de passeios e serviu de exemplo para todo o mundo, proporcionou ao turismo um grande impulso.

Cândido e Vieira (2003, p. 35) citam que entre 1890 e 1920 a evolução hoteleira teve uma grande ajuda de inovações que marcaram época e, até os dias atuais, exercem influência:

- Fundação na Suíça, Lausanne, da École Hotelière, famosa e operando até os dias de hoje;
- Primeiro hotel com telefone em todas as UHs – foi o Hotel Netherland, de Nova Iorque;
- Em 1908, construção do primeiro hotel direcionado para executivos, com encanamento, banheiro privativo, fechadura na porta principal do apartamento e interruptor de luz ao lado da porta de entrada de cada apartamento;
- Surge a precursora das cadeias hoteleiras, a Statler Company, onde os principais fluxos operacionais e normas de operação da hotelaria moderna foram criados.

Após a segunda guerra mundial, o turismo "passa a ser uma atividade econômica significativa, [...], nos quais havia crescimento e ampliação da renda da população, o que gerava mais disponibilidades de tempo e recursos para o lazer". (ANDRADE, BRITO E JORGE, 2000, p. 18)

Na atualidade, devido à introdução dos veículos de transporte de massa, "mais rápidos, seguros e confortáveis, houve maior facilidade na realização de viagens de curta e de longa distancias" (CASTELLI, 2005, p. 75) e para Campos (2005, p. 35), a grande utilização de automóveis ocasionou um deslocamento dos hotéis da proximidade da linha férrea para a proximidade das auto-estradas o que incentivou a construção de grandes centros turísticos de lazer com seus hotéis e instalações atraentes que chegam a receber grandes grupos de turistas. Pode-se citar também que:

> as estruturas receptivas estão intimamente relacionadas com a cultura local, sendo o ato de hospedar uma forma de suas manifestações. Nesse sentido, não há dúvidas de que o conhecimento das raízes históricas da hospitalidade pode contribuir para compreender como os costumes das diferentes épocas fundamentavam a cultura social local. (CASTELLI, 2005, p. 8)

Cada empreendimento tem sua característica específica e, em função disso, oferece uma hospitalidade que lhe é peculiar. Essa hospitalidade tem influência

da tipologia do empreendimento, mas também da cultura local e da dos seus hóspedes, e pode ser analisada histórica, cultural e antropologicamente.

Essa prestação de serviço, como em qualquer outro tipo de indústria, deve trabalhar com custos baixos e buscar eficiência em suas operações transformando seus esforços em lucro. Para Dittmer & Griffin (1997, p. 17), "aos olhos da administração, isso quer dizer que eles devem estabelecer políticas que minimizem o grupo de apoio e maximizem sua eficiência". Para conseguir atender a esses requisitos de eficiência financeira, "o grupo deve manter, todos os dias, os quartos disponíveis para serem ocupados pelos hóspedes e preparados para atender aos pedidos especiais dos mesmos" (idem).

"Cada departamento possui uma multiplicidade de responsabilidades e deveres, e todos eles dependem uns dos outros para fornecer o melhor produto". (ISMAIL, 2004, p. 103) e para realizar um atendimento de qualidade, não permitindo que alguma solicitação dos hóspedes deixe de ser atendida, há a necessidade de uma organização com maior liberdade de ação do grupo de empregados. Dittmer & Griffin (1997, p. 18) esclarecem que os gerentes devem posicionar os seus empregados em cargos com uma amplitude de ação que garanta o atendimento às necessidades de seus hóspedes e tenham a autoridade para resolver seus possíveis problemas, sem necessitar obter permissão da gerência. Afirmam ainda que, para conseguirem isso, os gerentes não devem dar ilimitado poder aos seus empregados, mas devem dar-lhes autonomia para tomar decisões e autoridade para a solução de problemas.

> É muito importante conduzir as operações de hospitalidade de uma forma a manter um serviço de qualidade em um nível satisfatório. Esse é um dos grandes desafios no gerenciamento da hospitalidade, um campo que demanda grande dedicação e um comprometimento na solução de problemas de forma positiva. Para aqueles que assim fizerem, a recompensa será grande. (DITTMER & GRIFFIN, 1997, p. 19)

Petrocchi (2002, p. 20) afirma que "a gestão hoteleira é muito complexa, exigindo postura estratégica, no sentido de tornar a organização atenta e ágil, adaptando-se continuamente às variações do meio". Conforme citado anteriormente, o meio de atuação da atividade hoteleira é o setor turístico, que vem passando por muitas mudanças nos últimos anos, e "as mudanças do meio causam pressões de fora para dentro, motivando as mudanças organizacionais. Então, torna-se necessária uma

mentalidade de aceitação de mudanças na cultura organizacional, para que a empresa venha a se adaptar e sobreviver". (idem)

"Os serviços prestados aos hóspedes são um importante foco da gestão hoteleira. [...]. A gerência precisa apoiar o esforço e a habilidade de seus funcionários, e uma maneira de fazê-lo é integrando o *empowerment* a todas as tarefas" (ISMAIL, 2004, p. 348). O *empowerment* é "uma tendência hoje em dia em muitos hotéis é dar poder aos funcionários para tomarem decisões em relação ao hóspede; em nenhum setor isso é mais vital que no setor de hospedagem" (idem). Os hóspedes se mostram mais satisfeitos quando o funcionário toma a frente e resolve a situação em vez de dizer: tenho que consultar meu gerente.

"Coordenar o serviço especializado que acontece entre funcionários e hóspedes é uma tarefa difícil para os administradores. Para melhorar a qualidade dessa interação, a gerência está estimulando os próprios empregados a assumir a tarefa". (Vallen e Vallen, 2003, p. 198) Esse estímulo auxilia o desenvolvimento do empregado e, "em essência, esse procedimento busca a cooperação de todos os empregados para atingir as metas da empresa, principalmente aquelas que enfatizam o serviço e o relacionamento com os hóspedes". (idem, p. 200)

"A situação atual da indústria hoteleira é abrangente, como nunca foi no passado. A variedade de projetos, de estruturas e de operações é enorme" (ISMAIL, 2004, p. 9). Baseando-se nessa ilimitada variedade de projetos e estruturas que se dispõem, pode-se dizer que "os limites do futuro dos hotéis são impostos apenas pela inovação e pela imaginação. Novos conceitos são desenvolvidos e apresentados periodicamente. [...]. Esse futuro ilimitado pode ser sintetizado por meio de um velho ditado hoteleiro: Precisa-se de sonhadores". (idem).

4.1 - Setor hoteleiro no mundo

Castelli (2005, p. 6) define o ato de hospedar como o ato de "receber, acolher, abrigar e alojar"; essas ações são comuns e realizadas no dia-a-dia, porém "é o que a hotelaria moderna faz, ou melhor, comercializa e nesse caso não se trata de caridade, mas de um negócio". Analisados tais atos, pode-se dizer que são os atos fundamentais para a manutenção do negócio da hospitalidade.

Segundo Dittmer & Griffin (1997, p. 4), a economia é dividida em dois setores: “as empresas que fazem coisas reais, que o consumidor pode tocar e as empresas de serviços”. Para esses autores, “a indústria da hospitalidade é somente uma parte de um grande grupo de indústrias que compõem a indústria de serviços”. A maior dificuldade e diferencial na gestão hoteleira é o fato de não poder estocar, ou seja, “o consumo do serviço de hospedagem é simultâneo à sua produção. [...] Terminada a noite, o hotel não pode mais faturar uma diária, eliminando a possibilidade de gerar receita”. (PETROCCHI, 2002, p.23).

Outro fator preponderante a se considerar é que “a hotelaria convive com a sazonalidade que afeta o turismo. A sazonalidade ocorre em função de diversos fatores, entre eles as férias escolares, as temporadas de festas, feriados, etc.”. (PETROCCHI, 2002, p.28). Esses fatos fazem com que os administradores do setor necessitem ser mais cuidadosos com o planejamento e definição do investimento a ser realizado e com a gestão diária do empreendimento.

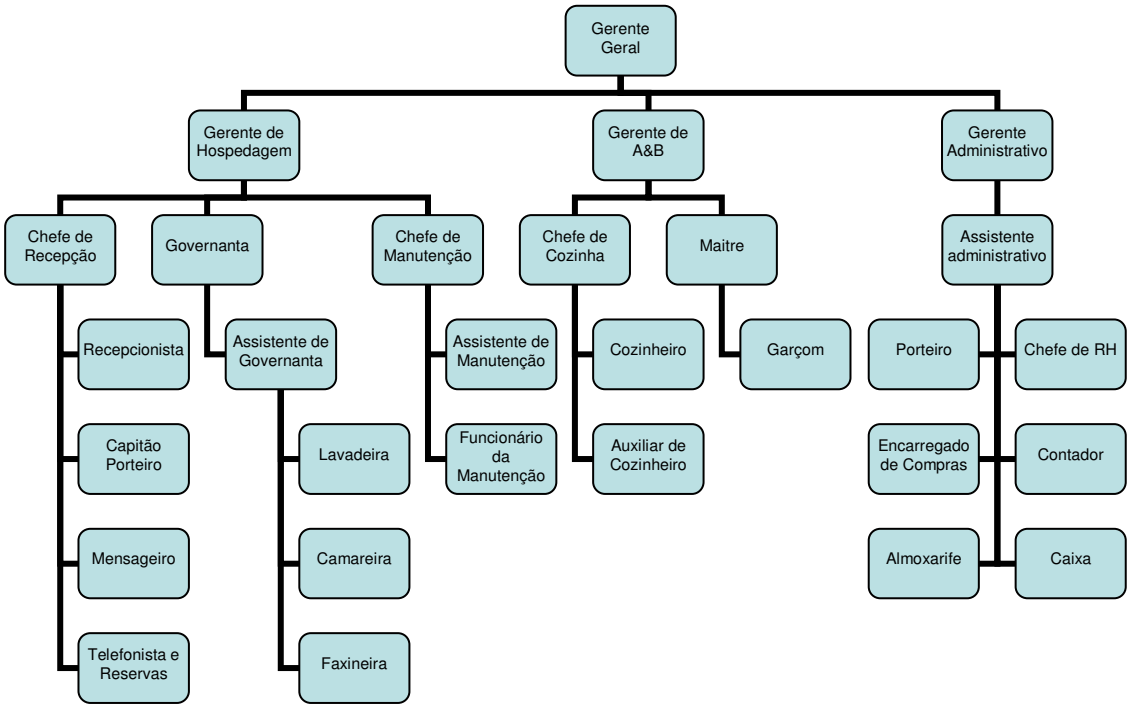
Hoje a indústria da hospitalidade compreende uma grande variedade de negócios, todos dedicados a prestar serviços a pessoas que estão longe de suas casas, atendendo às suas necessidades de abrigo, acomodação, alimentos e bebidas. “Trata-se então, da compreensão do ato de acolher e de hospedar, isto é, da atitude do visitado perante o visitante” (CASTELLI, 2005, p. 8).

A maioria dos empreendimentos hoteleiros realiza todas as etapas da hospitalidade. Pode-se dizer que “uma empresa hoteleira pode ser entendida como sendo uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada” (CASTELLI, 2001, p.56) e para esse serviço, desenvolve as atividades de “recepção, guarda de bagagem e objetos pessoais e conservação, arrumação e limpeza das instalações e equipamentos” (idem), como se pode ver no organograma disposto na figura 2.

“Desde 1950, o setor de serviços, da economia, tem crescido mais rápido que a indústria manufatureira e a indústria da hospitalidade tem crescido mais rápido que as outras indústrias de serviços” (DITTMER & GRIFFIN, 1997, p. 5). E a indústria hoteleira, apesar de ter tido sua origem em rústicas acomodações, com o passar dos tempos transformou-se em um negócio de abrangência mundial, formando grandes redes internacionais que se interagem e, com a atual globalização dos negócios,

qualquer evento que afete as condições econômicas no Brasil, pode afetar os negócios da rede em termos mundiais.

Figura 2: Organograma Tradicional de um hotel



Fonte: PIMENTA, 20043, p. 147

Para Campos (2005, p. 28), a indústria hoteleira teve motivações, diferentes para o crescimento, em cada parte do mundo. Enquanto nos Estados Unidos o maior impulso para o crescimento veio do setor de hotéis para executivos, chamados hotéis de negócios, na Austrália por esportes radicais; na Europa a importância de suas capitais e monumentos históricos é responsável pela visitação de um grande fluxo de turistas a cada ano, fazendo com que a procura maior pelos hotéis seja dos turistas interessados no turismo cultural e de lazer.

Segundo Chon e Sparrowe (2003, p. 5), devido à grande ligação da indústria hoteleira com as viagens de turismo, algumas "associações e líderes, entre eles o Council on Hotel, Restaurant and Institutional Education (CHRIE), consideram a hospitalidade e o turismo uma única grande indústria – a indústria do turismo e da hospitalidade." Essa indústria tem despertado interesse de investidores de todo o mundo.

Para Campos (2005, p.28), “diferentemente dos Estados Unidos, que foram os primeiros a investir em hospitalidade no exterior, as redes européias trabalharam mais fechadas em seus territórios”, mas para Vallen e Vallen (2003, p. 71) essa retração da Europa está diretamente ligada à questão monetária pois o dólar estava valorizado em relação às moedas européias tornando os investimentos mais pesados para as redes européias.

Esse posicionamento dos investidores europeus teve o benefício de criar uma característica própria de serviços, de maior especialização e customização dos serviços. Porém, não desenvolveu, ou não se preocupou em desenvolver, técnicas e processos mais eficientes e de menores custos. A partir de 1980, “com a retração do mercado europeu, as redes européias copiaram as técnicas de gerenciamento dos Estados Unidos, mas colocaram um sabor europeu e passaram a investir em outros paises”. (idem) há porém, para (DITTMER & GRIFFIN, 1997, p. 57), um diferencial na hotelaria dos Estados Unidos, pois os americanos sempre consideraram os hotéis como locais públicos – estabelecimentos utilizados por residentes locais como centros sociais e lugares para entretenimento.

Vallen e Vallen (2003, p. 71) acreditam que “o surgimento da aldeia global estimulou as empresas a atravessar as fronteiras nacionais e ir além-mar. O setor hoteleiro participou junto com praticamente todos os outros tipos de empresas”. A aldeia global ou globalização, como é conhecida, favorece o fluxo de capital entre as nações e o investidor passa a ter mais opções de investimentos. A tendência do fluxo do capital é a busca pela segurança e rentabilidade do investimento, em que a rentabilidade está ligada ao valor das moedas de cada país. Um exemplo de globalização na hotelaria pode ser visto abaixo:

> Four Seasons Hotels é uma importante marca norte-americana, com base em Toronto, no Canadá. Vinte e cinco por cento da empresa pertence a um príncipe de Arábia Saudita. O Four Seasons assumiu o controle da rede Regent, uma operação asiática [...]. A América do Norte, o Oriente Médio e a Ásia envolvidos em um mesmo negócio. (VALLEN E VALLEN, 2003, p.71)

Com o objetivo de padronizar o reconhecimento dos serviços de hotelaria, existem algumas classificações internacionais para a indústria hoteleira. Tais classificações têm como objetivo identificar, por de convenções, a categoria dos hotéis

com base nos serviços oferecidos e a qualidade dos mesmos. Essas classificações são convencionadas por associações de empresas de hospitalidade ou por governos.

Um exemplo desse tipo de classificação muito conhecida no Brasil e no mundo, é a classificação por número de estrelas e variam de uma a cinco estrelas, sendo: 1 estrela - sem luxo e somente com serviços básicos e 5 estrelas – alto luxo e alto nível de conforto. Veja o quadro 10 abaixo:

Quadro 10: **Classificação Internacional de Hotéis**

Número	**Sistema de palavras descritivas**	**Sistema de letras**	**Sistema de estrelas**
1	De luxo	AA	★★★★★
2	Primeira superior	A	★★★★
3	De primeira	B	★★★
4	Turista superior	C	★★
5	Turista	D	★

Fonte: TORRE, 2001, p. 31

Verifica-se também a existência de vários subgrupos de hotéis, identificados conforme as características regionais e de perfil do turismo no País de origem e alguns subgrupos que seguem convenções mundiais. Entre todas essas classificações, pode-se identificar alguns subgrupos de hotéis que seguem um padrão conforme a classificação da Organização Mundial de Turismo - OMT, como se vê no quadro 11 abaixo.

Existem várias redes nacionais e internacionais que operam seus empreendimentos dentro desses subgrupos tais como Hilton, Marriot, Melià, Sheraton, Blue Tree, Othon, Quality entre outras. Todos esses grupos internacionais operam no Brasil.

Outras formas de classificação são utilizadas de acordo com convenções locais; uma outra forma muito utilizada de classificar os hotéis é pelo seu porte ou seja, pelo número de unidades habitacionais (UHs) (apartamentos) existentes no empreendimento hoteleiro. “Muitos profissionais da indústria hoteleira utilizam o quadro 12 como referência para determinar o tamanho de um hotel”.

Quadro 11: **Subgrupos de hotéis segundo a O.M.T.**

Subgrupo	Característica
Hotéis de aeroportos	Localizados em um raio de 16 km de um aeroporto, com diversas instalações para o viajante, inclusive locais para reuniões profissionais
Hotéis de convenções	Localizados em grandes cidades, muitas vezes próximo de um centro de convenções. Grande parte do espaço é destinado a reuniões e exposições.
Hotéis executivos	Localizados em áreas urbanas, tendo os viajantes de negócio como principal mercado-alvo. Geralmente são de nível superior ou intermediário.
Hotéis suíte	Oferecem acomodações em estilo de apartamentos, geralmente com mais espaço e conforto. No Brasil, os *flats* se incluem nessa categoria.
Motor Hotels	Localizados próximo a estradas, visando a viajantes de automóvel. Têm estacionamentos e áreas de lazer, com piscina, cafeteria e outras instalações dirigidas à família. Nos Estados Unidos são conhecidos como motéis.

Fonte: OMT, 2003, p. 59

Quadro 12 **Classificação por Unidades Habitacionais (UHs)**

Classificação	Número de UHs
Pequenos	de 1 a 150
Médios	de 151 a 400
Grandes	de 401 a 1.500
Mega	Acima de 1.500

Fonte: ISMAIL, 2004, p. 38

Historicamente, os países fora da Europa e Estados Unidos, não têm a mesma tradição hoteleira, porém Pós Segunda Guerra Mundial houve crescimento no investimento nessa área em outras regiões. "Na Ásia esse crescimento ocorreu a partir dos anos 1980 quando a economia começou a dar sinais de vitalidade" (CAMPOS, 2005, P. 43). Com perfil de público diferente, ainda segundo Campos (2005,p. 46), "na Austrália e em outras ilhas da Oceania, as grandes redes internacionais, [...], bem como por diferentes formas de administração das propriedades hoteleiras" investiram na construção de *resorts* (estâncias balneárias) costeiros. Este perfil de investimento ocorreu devido à existência de milhares de quilômetros de belas praias em seu litoral, bem como as grandes redes internacionais realizaram um grande investimento em hotéis de negócio nos grandes centros.

4.2 - Setor Hoteleiro no Brasil

Segundo Chon e Sparrowe (2003, p. 2), não há um sentido único para a palavra hospitalidade, mas uma entre as prováveis respostas a essa questão poderia ser: "receber hóspedes de uma maneira calorosa e cordial". Temos, no Brasil, uma característica cultural de povo hospitaleiro favorecendo que houvesse, no princípio da atividade voltada à hospitalidade, essa condição de hospitaleiro. Mas, diferente de outros países descobertos ou colonizados no mesmo período, o perfil desses colonizadores era diferente, pois seus objetivos eram diferentes.

O Brasil não recebeu no período da colonização grupos de famílias interessadas em uma nova vida no novo continente, ou investidores com o objetivo de auxiliar na criação de uma pátria ou colônia produtora e rica. "O grande contingente de pessoas que aportou na costa brasileira, vindo de Portugal ou de países amigos, era de homens sozinhos em busca de riqueza rápida" (CAMPOS, 2005, p. 48).

Desde o ato do descobrimento do Brasil, as maiores incursões e viagens ocorreram com o apoio dos jesuítas, que criaram uma rede de apoio às viagens de catequização e a "ocupação do interior foi quase casual, realizada pelas entradas e bandeiras que iam abrindo caminhos rumo ao interior. Assim, à beira dos caminhos foram nascendo abrigos" (CAMPOS, 2005, p. 49).

Fora isso, o princípio do setor de hospitalidade no Brasil não foi muito diferente da Europa; no início as acomodações eram fornecidas aos viajantes por famílias que habitavam próximas das estradas e também por tabernas com anexos que, entre outras funções, serviam para acomodarem os viajantes. Há, porém, como na Europa, hospedagens realizadas por mosteiros, ordens religiosas e nas casas dos nobres cidadãos. Segundo Campos (2005, p. 48), "as pessoas privilegiadas, e que eram recomendadas por autoridades, eram hospedadas pelos jesuítas ou em casas de famílias por recomendação da corte".

"Os agostinianos fundaram em Salvador, em 1693, um *hospício* (=hotel) para abrigar os membros da ordem que vinham de Portugal" (CAMPOS, 2005, p. 48) esse era um costume herdado da Europa e muito comum às ordens religiosas. Outro fato importante foi a construção, pelos beneditinos, "de uma hospedaria de grande porte por volta da metade do século XVIII" (idem).

Somente com a chegada da família real portuguesa ao Brasil é que essa situação começou a melhorar e a modernizar-se, seguindo os passos da Europa. No período final do século XVIII e no século XIX, começaram a surgir estalagens para apoiar os viajantes, fornecendo abrigo a eles e aos seus cavalos. Segundo Campos (2005, p.48), o Brasil teve um grande desenvolvimento da hospitalidade nesse período, e o grande foco dos investimentos foi a cidade do Rio de Janeiro que em 1836, já contava com uma população aproximada de 200 mil habitantes e, em 1904, ganhou seu primeiro hotel (com as características modernas), o Hotel Avenida com 220 quartos.

Ainda segundo Campos (idem), com o fim da escravidão em 1888, muitos proprietários de terras passaram a investir nas cidades e, também, a morar nelas. Nesse período, os barões do café, no começo do século XX, mudaram-se para São Paulo dando-lhe uma feição de metrópole; muitas dessas famílias ficaram hospedadas em hotéis até a sua definição por uma moradia fixa na cidade, gerando, então, um grande crescimento da demanda por acomodações; "em São Paulo, no final do século XIX, os fazendeiros do café construíram meios de hospedagem para atender preliminarmente os homens de negócios" (CASTELLI, 2005, p. 133) . Foram inaugurados, nesse período, o Hotel Terminus e o Hotel Esplanada.

> A partir da década de 30 passam a ser implantados grandes hotéis nas capitais, nas estâncias hidrominerais e nas áreas de apelo paisagístico, cuja ocupação era promovida pelos cassinos que funcionavam junto aos hotéis. Em 1946, com a proibição dos jogos de azar, os cassinos foram fechados e, como conseqüência, os hotéis a que estavam vinculados acabaram fechando as portas. (ANDRADE, BRITO E JORGE, 2000, p. 22)

Segundo Castelli (2005, p. 133), "a década de 1930 foi marcada pela grande depressão econômica mundial, com repercussões nefastas em todos os países, inclusive no Brasil" que sofreu com a queda abrupta das exportações de café, e "os meios de hospedagem, nesse período, foram duramente atingidos e, nos Estados Unidos, cerca de 85% dos hotéis foram desativados" (idem).

Para Campos (2005, p. 52), nas décadas de 1930 a 1950 ocorreram vários investimentos na construção de uma hotelaria mais luxuosa fora das capitais, com o crescimento do investimento em hotelaria ligada a cassinos e voltada ao termalismo. Na década de 1940, aconteceu, no Brasil, um grande crescimento no número de hotéis. Porém, com a criação da lei proibindo jogos de azar em 1946, muitos desses hotéis faliram, transformando-se em outro tipo de empreendimento; outros ficaram dependentes do termalismo, pois os tratamentos medicinais demoravam em média de

vinte a trinta dias, mais tarde prejudicados com o crescimento de lançamentos de medicamentos por parte da indústria farmacêutica.

Na primeira metade do século XX, no Brasil, assim como na Europa e Estados Unidos, "o crescimento da hotelaria nos estados de maior progresso estava ligado ao traçado das ferrovias" (CAMPOS, 2005, p. 49) e as produções industriais, em sua maioria, eram vendidos nas cidades do interior dos estados por "caixeiros viajantes", que eram representantes comerciais ou vendedores que vendiam seus produtos no interior. Devido à precariedade do transporte e tempo gasto nas viagens, esses representantes "viam-se obrigados a permanecer por um tempo maior na "cidade pião" para, partindo dela, fazer o giro pelas outras e vender seus produtos. Era um processo que demorava cerca de dez dias e gerava uma ocupação permanente nos hotéis naquele período", gerando mais um fator de incentivo ao investimento em hospitalidade.

Castelli (2005, p.134) afirma que, "principalmente a partir da década de 1950, observava-se um aumento das viagens de negócios, de modo especial no Rio de Janeiro e em São Paulo, motivado pelo desenvolvimento do transporte aéreo", e da melhoria das rodovias.

Segundo Campos (2005, p. 50), após 1960, houve um crescimento da indústria automobilística com incentivo do governo através de financiamentos a juros baixos para os consumidores e, também, incentivo à indústria automobilística para a produção de veículos automotores no Brasil, favorecida pelo baixo preço do petróleo nesse período. Houve também um investimento governamental na construção de rodovias e melhoria das vias urbanas.

Com essa mudança na política de transportes, houve um redirecionamento na indústria hoteleira brasileira em função da facilidade de movimentação fornecida pelos automóveis, ônibus e caminhões, reduzindo o tempo de viagem e alterando as necessidades de acomodações. Após isso, volta-se a ter um bom crescimento no nível de investimentos na área da Hospitalidade, com a criação da Embratur em 1966.

> O cenário de atividade hoteleira passou por diversas transformações desde o início da década de 1970, ocasião em que a rede Hilton de hotéis, de abrangência internacional, instalou sua primeira unidade brasileira na cidade de São Paulo, centro econômico do país. (BONFATO, 2006, p. 17)

A partir desse período ocorreram vários investimentos no setor hoteleiro brasileiro, registrando um "*boom* da hotelaria nacional, devido não só à expansão da atividade econômica registrada no país, como também aos incentivos fiscais e financiamentos especiais, concedidos ao setor". (CASTELLI, 2005, p. 134) Esses financiamentos permitiram a expansão das redes nacionais, entre elas Tropical de hotéis, Hotel Nacional, Othon e Eldorado. "Além das redes, vários empresários, aproveitando o bom contexto da economia, edificaram hotéis em diversos estados brasileiros, sobretudo nas capitais". (idem)

Para Castelli (2005, p. 134), na década de 1970 houve uma grande expectativa do crescimento do turismo no Brasil tornando-se, inclusive, novo destino turístico de negócios e, por força do acirramento da concorrência internacional, as cadeias internacionais de hotéis começaram a implantar no país algumas de suas unidades, a primeira das quais foi o Hilton São Paulo, na Avenida Ipiranga, em 1971. Ocorreram outros investimentos internacionais por todo o Brasil, com principal foco nas capitais e nos grandes centros do Interior. Além da bandeira Hilton, também outras bandeiras conhecidas internacionalmente instalaram-se no Brasil, tais como: Sheraton, Méridien, Club Méditerranée, Caesar Park, entre outros, e esse fato motivou também o surgimento de redes brasileiras de hotelaria.

Ainda segundo Castelli (2005, p. 134), a década de 1980, também conhecida como a década perdida, foi um período de pouco investimento mundial no setor apesar disso houve a inauguração, nesse período, dos hotéis Maksoud Plaza (SP), Transamérica (SP), Rio Palace (RJ) e o Internacional Foz (PR) que tiveram suas construções motivadas pelo crescimento do setor na década de 1970. Castelli destaca dois aspectos positivos desse período:

1. O surgimento dos chamados *hotéis econômicos* e dos *flats*. Esses últimos, implementados principalmente pelas operadoras Accor e Transamérica, viraram *mania nacional* na década de 1990;
2. A redução do preço das passagens aéreas devido à acirrada concorrência entre as companhias, provocada pela desregulamentação das atividades aéreas dos Estados Unidos.

Ainda existem muitos hotéis administrados por famílias ou, até mesmo, redes de hotéis pertencentes a alguma família, mas o advento do plano Real e a estabilidade econômica gerada por ele trouxeram a confiança do investidor, com isso,

houve um aumento de investimentos de cadeias hoteleiras nessa área, como se pode observar no quadro 13;

Quadro 13: **Total de hotéis e flats no Brasil (em unidades)**

Tipo \ Ano	1992		2002		2004		2005	
	Hotéis	Quartos	Hotéis	Quartos	Hotéis	Quartos	Hotéis	Quartos
Independentes	2.393	120.000	4.876	200.500	4.925	202.600	4.950	203.500
Cadeias nacionais	65	12.000	170	26.000	312	39.010	330	41.340
Cadeias internacionais	42	8.000	208	34.400	272	47.886	313	54.900
Total	2.500	140.000	5.254	260.900	5.509	289.496	5.593	299.740

Fonte: Hotel Investments Advisors, São Paulo, HIA, 2003, p. 2 e 6

Diante desse movimento, durante a década de 1980 a hotelaria paulistana viveu diversas crises, provocadas principalmente pela mudança de perfil econômico gerada pelo deslocamento de indústrias para o interior do Estado, devido à carência de áreas na cidade para implantação, especulação imobiliária e, especialmente, por conta dos subsídios oferecidos pelas cidades interioranas. Nesse período a Região Metropolitana de São Paulo registrou forte queda de produção, com elevadas taxas de desemprego.

Apesar da crise econômica internacional, e adoção de políticas para o controle da inflação no país que desencadearam retenções de capital e déficit público, muitos empreendimentos hoteleiros, em fase de projeto nos anos anteriores, consolidaram-se, sobretudo no segmento de alto luxo. Segundo o Panorama Setorial da Gazeta Mercantil de 1999, nos anos 1990, com a introdução do plano Real, observou- se o surgimento de grandes construções hoteleiras, ligadas a importantes redes internacionais, que iniciaram investimentos no Brasil em meados da década de 1970, estimuladas sobretudo pelo acirramento da concorrência, o crescimento da economia, a facilidade de financiamentos e a transformação do país, em especial da cidade de São Paulo, em pólo de viagens de negócios internacionais.

A vinda das redes hoteleiras internacionais foi decorrente não só da melhoria de índices econômicos, tais como controle inflacionário, baixa taxa de juros e desenvolvimento do setor de serviços. De modo geral, sua expansão no mundo deu-se

em razão da exploração da complementaridade entre serviços de hospedagem e transporte. Por esse motivo, a década de 1970 foi cenário de aquisições de estabelecimentos hoteleiros por parte de grandes companhias aéreas. Diante desse panorama podem-se citar alguns exemplos, como o da *American Airlines*, fundadora da rede *American Hotels*, a Air France, dos hotéis *Méridien*, e no Brasil a *Varig*, que adquiriu a rede Tropical.

Com a especulação imobiliária, maiores facilidades de investimento e disponibilidade de infra-estrutura, muitos escritórios deixaram a região central para se estabelecerem ao longo da Avenida Paulista, fazendo desta o novo centro financeiro da metrópole. Impulsionada pelo desenvolvimento econômico-financeiro, a cidade passou a concentrar grande parte das atividades no setor de serviços. Segundo a Fundação Seade, no ano de 1995, São Paulo recebeu 79.530 novos negócios na área de serviços e 37.480 na área industrial. Diante desses fatores, os estabelecimentos hoteleiros passaram a se concentrar em logradouros próximos, com facilidades de acesso, favorecendo novos empreendimentos, sobretudo escritórios financeiros e corporativos, que se foram localizando nessa nova porção da cidade. Hotéis de alto luxo como Maksoud Plaza, Transamérica e Caesar Park, já consolidados na capital, começaram a dividir mercado com novos empreendimentos, tais como Inter- Continental, Meliá e Renaissance.

No contexto mundial, sobretudo nos Estados Unidos, com a retomada de crescimento econômico, o incentivo ao mercado imobiliário de hotéis foi propiciado pelo surgimento de novas empresas, provenientes de fusões entre hoteleiros locais e grupos investidores. Fortalecidos, trataram de explorar novos nichos de mercado, por meio de atuações regionais e independentes. Em São Paulo esse fenômeno ocorreu especialmente com relação a *flats* e a segmentos de alto luxo, visando à exploração do turismo de negócios, bastante aquecido com o barateamento de passagens aéreas e a promoção de feiras e eventos de grande porte.

Até meados de 1994, a hotelaria brasileira registrou substanciais investimentos de capital. Com a pouca movimentação da oferta, qualquer mudança na demanda ocasionava aceitação pelo mercado, mediante incremento de tarifas. A participação em negócios de baixo risco e longo prazo era o principal alvo dos investidores.

Além disso, em editorial publicado no sítio da BSH International, outra característica marcante, gerada a partir da introdução de redes hoteleiras internacionais, deu-se com relação ao modo particular de administração desses empreendimentos, que introduziu novos padrões de gestão para praticamente todas as áreas, como gerência, marketing, vendas, finanças e recursos humanos. Outro ponto importante deve-se ao estabelecimento de novos padrões de concorrência e reorganização no setor.

Esse incremento no número de hotéis instalados no Brasil ocorreu, com maior ênfase, por volta de 1990, quando as redes hoteleiras internacionais passaram a investir mais intensamente, em alguns setores, como hotéis de negócio, principalmente em São Paulo e em algumas grandes cidades do interior (Grupo Accor, Grupo Marriot, Grupo Melià, entre outros) e hotéis de lazer, principalmente no Nordeste (*resorts* [hotéis de férias com grande área de lazer] no complexo turístico de Sauipe, ClubMed, Rede Sol, entre outros).

Apesar desse incremento, o brasileiro ainda não criou o hábito de se hospedar em hotéis. Conforme Petrocchi (2002, p. 27), a porcentagem de utilização dos hotéis pelo mercado interno é relativamente pequena e a procura do hotel diretamente pelos próprios hóspedes, sem utilizar-se de operadoras de turismo, ainda é grande. Pode-se entender melhor essa observação, verificando o quadro 14 abaixo:

Quadro 14: Utilização (%) dos meios de hospedagem por classe de renda

Hospedagem	A, B, C	D, E	Total
Casa de Amigos	59,7%	82,2%	73,2%
Hotel	20,3%	5,7%	11,5%
Casa alugada	6,9%	4,3%	5,3%
Casa própria	2,9%	2,0%	2,4%
Pousada	5,1%	1,4%	2,9%
Outros	5,1%	4,4%	4,7%
Total	**100%**	**100%**	**100%**

Fonte: PETROCCHI, 2002, p. 27

Para Bonfato (2006, p. 21), “no final dos anos 1990, os fundos de pensão encontram, no mercado hoteleiro, um promissor campo de rentabilidade para

seus negócios". Como em praticamente todos os setores da economia, os fundos de pensão têm se tornado os maiores investidores e no setor de hotelaria, esse tipo de investimento é importante pois, é a forma de se conseguir crescer rapidamente. Tais fundos de pensão tornaram-se "o principal fornecedor de capital para empreendimentos de grande porte, uma vez que o custo de sua implantação se tornou proibitivo aos tradicionais investidores" (idem).

Existem muitos investimentos em hotelaria em andamento, os quais são para os mais diversos tipos de classificação hoteleira. Segundo Bonfato (2006, p. 23). "a competitividade gerada pela implantação de novas unidades, das grandes redes hoteleiras, fez com que os proprietários de hotéis independentes, se movessem para melhorar suas instalações e elevar a qualidade de seus serviços" e para Campos (2005, p. 57).

Esse crescimento na abertura de novos hotéis no Brasil após 1994, gerou crescimento da oferta maior que o crescimento da demanda, provocando desequilíbrio e gerando uma reclamação muito grande dos administradores dos empreendimentos. A busca por obter resultados, gerou a necessidade da reestruturação dos processos organizacionais dos hotéis.

"A empresa hoteleira é a pessoa jurídica que explora ou administra meios de hospedagem e que tenham em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira" (PETROCCHI, 2002, p.19) e a atividade hoteleira é de grande importância para a economia, por ser uma atividade prestadora de serviços e ter como característica ser "grande geradora de empregos, capaz de absorver mão-de-obra das mais diversas procedências em razão da natureza e abrangência de seus serviços" (BONFATO, 2006) e como tal, depende em grande parte da preparação de sua mão-de-obra para alcançar seus objetivos de atendimento, de qualidade e financeiros.

> Um dos principais pontos críticos citados pelos turistas estrangeiros, quando em visita ao país, está justamente na qualificação da mão-de-obra que atua no chamado turismo receptivo. Em um mundo globalizado, a qualificação da mão-de-obra é fator decisivo para a compra. (BONFATO, 2006, p. 131)

Segundo Petrocchi (2002, p. 19), "a hotelaria é um subsistema do sistema de turismo e, como tal, influencia e é influenciada, pelo desempenho do todo". Se o setor brasileiro de turismo tem uma grande deficiência de mão-de-obra especializada, a hotelaria sofre do mesmo problema e, para ela, esse despreparo espelha

a profissionalização recente do setor no Brasil, assim como a necessidade de investimentos no desenvolvimento das pessoas, para a melhoria da qualidade no atendimento.

> Ao analisar a atividade turística, deve-se verificar o potencial de suas diversas vertentes. No Brasil, apenas o setor de hotelaria, por exemplo, gera atualmente 350 mil empregos diretos, tendo uma folha de pagamento em torno de 1 bilhão de dólares anuais. (CARVALHO apud BONFATO, 2006)

Com a entrada dos investidores estrangeiros no Brasil, por intermédio das grandes redes transnacionais de hotéis, a exigência por uma mão-de-obra mais qualificada e de maior qualidade tem sido foco de interesse. Outro fator freqüente é a melhoria na produtividade da mão-de-obra, com maior investimento em treinamento e desenvolvimento, o que resulta justamente da maior especialização dos trabalhadores de todos os níveis. É preciso lembrar que "os serviços de hospedagem são criados e entregues na hora. São executados justamente onde se encontra o cliente. Isso torna crítica a realização do controle de qualidade" (PETROCCHI, 2002, p. 24), fato esse que justifica uma preocupação maior com a formação de sua mão-de-obra e segundo Campos (2005, p. 175), também as mudanças nas formas de gestão e processos de trabalho, tendo uma operação mais enxuta em termos de mão-de-obra e com uma administração orientada para a equipe. Virgílio de Carvalho, ex-presidente da Embratur (apud BONFATO, 2005, p. 136), comenta que "a atividade turística tende a premiar o pessoal eficiente, a contratação por competência e a produtividade será fator chave para o sucesso profissional [...]. As estruturas hierarquizadas tendem a desaparecer em prol de estruturas mais funcionais e eficientes".

A quantidade de mão-de-obra utilizada em um empreendimento hoteleiro está diretamente ligada à categoria desse empreendimento. Quanto mais alto o nível de luxo maior o número necessário de empregados. No quadro 15, abaixo, está demonstrado o número médio de empregados na hotelaria brasileira. O quadro demonstra esses valores pela média de empregados pela categoria do hotel.

Como resultado das melhorias alcançadas na produtividade, no quadro 16 abaixo pode-se observar uma redução na relação do número médio de empregados por apartamento disponível em hotéis de todas as categorias.

Quadro 15: Número médio de empregados na hotelaria no Brasil

Categoria do hotel	Total	Hospedagem	Alimentos & Bebidas	Administração	Serviços Diversos
★	7	4	1	1	1
★★	12	7	3	1	1
★★★	29	15	8	3	2
★★★★	68	33	20	9	6
★★★★★	150	66	48	22	14
Média BR	31	15	9	4	3

Fonte: PETROCCHI, 2002, p. 154

Quadro 16:

Empregados por Apartamento	
1996	**2002**
1,33	0,69

Fonte: Bonfato, 2006, p. 134

5. – METODOLOGIA E ESTUDO DE CASO

Esta pesquisa é de caráter exploratório e descritivo e conduzido através de um estudo de caso no hotel Hilton São Paulo Morumbi. "O estudo de caso é apenas uma das maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais" (YIN, 2003, p. 19) e para Yin, o estudo de caso é utilizado para fins de pesquisa em muitas situações e entre elas se incluem:

- Política, ciência política e pesquisa em administração pública;
- Sociologia e psicologia comunitária;
- Pesquisa de planejamento regional e municipal, como estudos de plantas, bairros ou instituições públicas;
- Supervisão de dissertações e teses nas ciências sociais;
- Estudos organizacionais e gerenciais.

Esta pesquisa se enquadra no item de estudos organizacionais e gerenciais e pretende analisar o modelo organizacional e gerencial do Hilton São Paulo Morumbi. A estrutura organizacional e formas de trabalho adotadas pelo Hilton São Paulo Morumbi é um fator diferencial em estilo de gestão no ramo hoteleiro brasileiro e para melhor conhecê-las, o estudo de caso parece ser o método mais adequado.

> O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Difere, pois, dos delineamentos experimentais no sentido de que estes deliberadamente divorciam o fenômeno em estudo de seu contexto. Igualmente, estudos de caso diferem do método histórico, por se referirem ao presente e não ao passado. (ROESCH, 1999, p. 155)

Para Yin (2003), o estudo de caso é incomparável no estudo dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, e contribui para a compreensão desses fenômenos.

É maior a preocupação com a análise dos resultados e com a importância de sintetizar o material encontrado, para melhor esclarecimento dos resultados com os objetivos da pesquisa. A estratégia de pesquisa no estudo de caso pode ser: "exploratório, descritivo ou explanatório" (YIN, 2003, p. 23). O uso dessas estratégias pode ser distinto ou sobreposto.

5.1 - Estudo de caso exploratório

A coleta de dados do trabalho foi desenvolvida com uma entrevista formal de livre narrativa, dirigida aos administradores de nível gerencial na busca do conhecimento do processo de trabalho e o processo de implantação e organização dos grupos semi-autônomos pelo hotel Hilton São Paulo Morumbi. Este trabalho utilizou como fonte bibliográfica:

- Livros, periódicos e pesquisas sobre organização do trabalho;
- Comparação e discussão de publicações do setor hoteleiro;
- Publicações sobre trabalho em equipe e em grupos semi-autônomos.

Para Stake (apud ROESCH, 1999, p. 197), "o estudo de caso não é um método, mas a escolha de objeto a ser estudado" e no quadro 17 abaixo, podem-se ver algumas questões básicas, de acordo com a estratégia utilizada, que se devem fazer antes de decidir pela metodologia.

Quadro 17: **Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa**

Estratégia	Forma da questão da pesquisa	Exige controle sobre 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, 2003, p. 24

Dentre muitas técnicas de pesquisa "o estudo de caso é apenas uma das maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais" (Yin, 2003, p. 19) e, geralmente, é utilizado "quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos" (idem). Por esse fato, o estudo de caso pode ser uma ferramenta de grande utilidade para a discussão e o entendimento de novas formas de trabalho utilizadas nas organizações.

> O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Difere, pois, dos delineamentos experimentais no sentido de que estes deliberadamente divorciam o fenômeno em estudo de seu contexto. Igualmente, estudos de caso diferem do método histórico, por se referirem ao presente e não ao passado. (ROESCH, 1999, p. 155)

O estudo de caso é uma forma de pesquisa que busca investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Para Yin (2003), o estudo de caso é incomparável no estudo dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, e contribui para a compreensão desses fenômenos.

Para Roesch (1999, p. 197), "o estudo de caso permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos". Esse método pode ser utilizado para experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações em arquivos, estes são alguns exemplos de maneiras de se realizar a pesquisa. Cada estratégia apresenta vantagens e desvantagens próprias, dependendo basicamente de três condições:

- O tipo de questão de pesquisa;
- O controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos;
- O foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos.

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando "se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos" (Yin, 2003, p. 27), inseridos em algum contexto da vida real. Para Roesch (1999), o estudo de caso é preferencialmente utilizado para estudar as organizações e fazer uma análise e relato de suas práticas, e também recomendar alternativas de políticas. "Por fim, o estudo de caso tem sido amplamente utilizado como uma estratégia de pesquisa para desenvolver conhecimento na área de Administração".

É maior a preocupação com a análise dos resultados e com a importância de sintetizar o material encontrado, para um melhor esclarecimento dos

resultados com os objetivos da pesquisa. A estratégia de pesquisa no estudo de caso pode ser: "exploratório, descritivo ou explanatório" (YIN, 2003, p. 23). O uso dessas estratégias pode ser distinto ou sobreposto.

"Pode-se complementar esses estudos de casos "explanatórios" com dois outros tipos – estudos exploratórios e descritivos" (Yin, 2001, p. 19). Este estudo será exploratório e terá a finalidade de fazer uma análise da implantação dos grupos semi-autônomos no hotel Hilton São Paulo Morumbi, buscando identificar a importância da autonomia e do *empowerment*, permitidos com a implantação de grupos semi-autônomos, e seu impacto nos processos decisórios das organizações. De posse dessa avaliação, pode-se:

- Analisar e comparar a percepção dos administradores em relação à satisfação mútua da relação entre as partes;
- Medir ou comparar nossas percepções ou dos agentes da área com o apurado;
- Conhecer sua relação com a produtividade e efetividade das corporações.

5.2 – Estudo de Caso - Hilton Hotel

O hotel que será objeto deste estudo de caso é um hotel de negócios e pertence à categoria cinco estrelas e tem um perfil diferenciado de gestão. O hotel Hilton São Paulo Morumbi, é administrado com uma gestão moderna e voltada à utilização do conceito de grupos de trabalho semi-autônomos, propiciando para seus empregados autonomia de tomada de decisão, o que permite maior flexibilidade nas suas ações.

5.2.1 - Hilton Hotel no Mundo

Hilton é uma marca da Corporação Hilton de Hotéis e segundo Dittmer & Griffin (1997, p. 105), é um dos nomes de maior reconhecimento na indústria hoteleira global e carrega o nome de seu fundador, Conrad Hilton.

Conrad Hilton é "conhecido como o maior hoteleiro do mundo; começou sua carreira em hospedagem ainda garoto, quando seu pai reformou a casa de

tijolos da família para incluir cinco quartos para hóspedes temporários" (Chon e Sparrowe, 2003, p. 8); segundo Campos (2005, p.36), "Conrad Hilton foi um exemplo de visão nos negócios hoteleiros da primeira metade do século XX".

Conrad Hilton era um banqueiro no Novo México e, segundo Campos (2005, p. 37), tinha interesse na aquisição de um outro banco, mas quando viajou para o Texas para negociar a compra de um, não conseguiu fechar o acordo e, então, voltou sua atenção para o desenvolvimento das cidades. "Convenceu seus parceiros a adquirirem um empreendimento hoteleiro" (idem), essa foi a aquisição de seu primeiro hotel, o The Mobley Hotel, em Cisco, Texas, no ano de 1919.

Segundo (DITTMER & GRIFFIN, 1997, p. 105), Hilton obteve muito sucesso na operação do The Mobley Hotel, usando algumas das técnicas empregadas por hoteleiros através dos séculos; ele incrementou a taxa de ocupação de seu hotel, alugando cada quarto para duas, três ou até quatro pessoas todas as noites. Seus clientes eram trabalhadores das empresas de prospecção de petróleo e não se conheciam, mas tinham necessidade de acomodações para o descanso e esses locais eram raros na região. E, obviamente, ele foi hábil em aproveitar a circunstância que se apresentava para conseguir tirar o máximo de lucro do hotel.

Ainda segundo (DITTMER & GRIFFIN, 1997, p. 105), com o grande crescimento da demanda, em função do crescimento da indústria petrolífera, Hilton, em um curto espaço de tempo, adquiriu outros sete hotéis na região, tendo uma expansão tão rápida quanto seu crédito lhe permitia. Devido ao fato de Hilton conhecer muito bem os negócios bancários e de ter mantido uma rede de contatos nessa área, obteve os financiamentos necessários para o pagamento das aquisições. Sua filosofia era emprestar o máximo de capital possível, para expandir com muita rapidez.

- "Em 1925 Conrad Hilton constrói em Dallas o primeiro hotel a ostentar o nome Hilton". (ISMAIL, 2004, p. 5)
- "Em 1930 já era proprietário ou controlador de oito hotéis". (CAMPOS, 2005, P. 37)
- "Em 1938, Conrad Hilton abriu seu primeiro hotel fora do Texas, o Sir Francis Drake, em São Francisco". (ISMAIL, 2004, p. 5)
- "Em 1945, no final da Segunda Guerra Mundial, Hilton adquiriu aquele que era o maior hotel da sua época, o Stevens, que passou a

chamar-se Hilton and Towers". (ISMAIL, 2004, p. 5) e se torna, já em 1945, a maior rede de hotéis dos Estados Unidos da América.

- "Em 1949, Hilton arrendou um dos mais famosos hotéis de todos os tempos, o Waldorf-Astoria, [...] e mais tarde viria a comprar o hotel". (ISMAIL, 2004, p. 5)

Segundo Campos (2005, p. 37), em 1947, foi a primeira companhia hoteleira a ter ações na bolsa de Nova York e, em 1949, foi criada a Hilton International, uma subsidiária da Hilton Hotels, para administrar os hotéis fora dos Estados Unidos. Em 1953 o Hilton chegou à Europa, Madrid e, em 1964, "a Hilton International já operava 29 hotéis em 22 países e, nesse mesmo ano, sua administração se tornou independente da Hilton Hotels". Logo no ano seguinte, "em 1954, Hilton adquiriu a Statler Hotel Company, naquela que foi a maior transação imobiliária até então" (ISMAIL, 2004, p. 6), em 1970 fez seu primeiro investimento na América Latina, Caracas e em 1971 instalou-se no Brasil. "Em 1979, o fundador, Conrad Hilton, faleceu, e seu filho, Barron Hilton, tornou-se o presidente e administra a companhia até hoje". (ISMAIL, 2004, p. 6)

Desde aquele tempo, a Corporação cresceu para quase 2800 hotéis em nível mundial e 147.667 quartos em cidades no mundo inteiro, sendo um gerador de oportunidades a mais de 70.000 pessoas em 78 países ao redor do mundo.

5.2.2 - Hilton Hotel no Brasil

Como parte de sua política de investimentos no mundo e mais especificamente, na América Latina, a organização Hilton instala seu primeiro hotel no Brasil, o Hilton São Paulo, sendo a primeira cadeia internacional de hotéis a se estabelecer no país. Para Campos (2005, p. 11), "A época moderna da hotelaria no Brasil começa em 1971, com a inauguração do Hilton Hotel São Paulo, na Avenida Ipiranga, o primeiro empreendimento com bandeira estrangeira". Essa instalação foi um marco na gestão hoteleira inovando no estilo organizacional e em produtos: um dos destaques foi o fato de ser o primeiro estabelecimento a oferecer a feijoada em estilo *buffet*, tornando-se um sucesso no país inteiro.

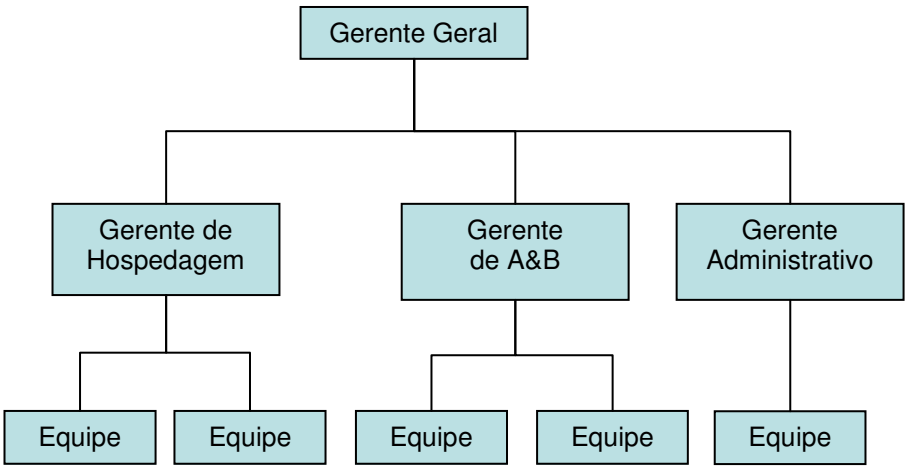
Em fevereiro de 1978, a Hilton abriu seu segundo hotel no país em Contagem, Minas Gerais, e logo após abriu seu segundo hotel em São Paulo, o Brasilton São Paulo. O edifício onde se instalou o Brasilton foi originalmente construído para ser

um hospital, porém foi transformado em hotel e oferecido para Hilton administrar devido à alta demanda na época. A idéia original da marca Brasilton era expandir-se nas grandes cidades brasileiras em um crescimento horizontal de *midmarket*, porém, devido à situação econômica da Brasil na época, esta iniciativa acabou não se concretizando.

Dando continuidade à expansão da Hilton no Brasil, em 1985 foi inaugurado o Hilton Belém. Na seqüência de sua política de investimentos e modernização, no ano de 2000, a Hilton investiu cerca de 230 milhões de reais para construção do Hilton São Paulo Morumbi, que abriria suas portas em Outubro de 2002. "O Hilton mais moderno, numa nova região comercial, apontado pela companhia como um "verdadeiro hotel de luxo", com 485 apartamentos, incluindo cinco pisos executivos" (CAMPOS, 2005, p.38). Este empreendimento foi um marco não só para o Brasil como para América Latina cujo investimento foi realizado com capital próprio e se tornou um dos únicos casos nos seus quase 2800 hotéis ao redor do mundo.

Segundo Campos (2005, p. 38), em 2004 foi fechada a unidade Hilton Hotel São Paulo na Avenida Ipiranga, "para tristeza dos moradores proprietários, trabalhadores e freqüentadores dos prédios comerciais daquela área central da cidade".

Figura 3: Organograma básico - Hilton São Paulo Morumbi



Fonte: Hilton São Paulo Morumbi

A unidade Hilton São Paulo Morumbi é uma unidade moderna desde a sua concepção e tem sua organização de trabalho baseada no conceito gestão em grupos de trabalho semi-autônomos conforme representação básica na figura 3, com uma intensa prática do conceito de *empowerment* e nos conceitos de compartilhamento de

conhecimento e aprendizagem em equipe. Esta é a unidade que serviu de referência para o trabalho: devido ao seu estilo administrativo e da organização de suas equipes dentro dos novos conceitos de administração, destaca-se dos demais empreendimentos da indústria hoteleira.

6. - RESULTADOS DA PESQUISA

Este estudo de caso foi realizado por meio de entrevistas com 12 (doze) diretores e gerentes responsáveis, pela gestão dos grupos semi-autônomos das seguintes áreas de operação do Hotel Hilton São Paulo Morumbi: tarifas, serviços ao hóspede, atendimento ao hóspede, alimentos e bebidas, recursos humanos, *living well* (responsável pelo lazer), treinamento, vendas, engenharia, segurança e tecnologia da informação e, também, uma média de 2 (dois) empregados que não ocupam cargos de comando de cada uma das áreas acima.

Pela entrevista realizada com o gerente geral do Hotel Hilton São Paulo Morumbi, identificou-se que a experiência adquirida com a gestão do Brasilton Hotel e do Hotel Hilton São Paulo, localizados no centro da cidade de São Paulo, fundamentou-se em um estilo de administração tradicional burocratizada e hierarquizada, conforme a divisão de trabalho apregoada pela escola clássica da administração. Esse estilo de gestão resultou em uma estrutura de comando centralizado, em que todos os empregados exerciam suas funções em cargos estruturados de forma individualizada, não integrada, e atividades com foco em pequenas partes do processo, ou seja, essas atividades eram restritas pela definição explícita do que fazer e não da responsabilidade e autoridade da função. Essa forma de trabalho lhes exigia pouca ou nenhuma multifuncionalidade e não lhes proporcionava a necessária autonomia para decidir como executar seu trabalho e para sugerir ou até mesmo, testar melhorias nos processos.

A organização Hilton decidiu, durante o processo de planejamento do investimento, alterar sua forma de trabalho a fim de buscar melhores resultados e maior flexibilidade de sua mão-de-obra; resolveu então. que em seu novo empreendimento usaria uma nova forma de organização de trabalho utilizando um novo perfil de empregados, melhor preparados para assumirem um nível de responsabilidade mais alto e que também pudessem assumir um nível mais alto de autonomia para a tomada de decisão em suas atividades diárias. Outro fato que pode ser observado foi que, na realidade, esse hotel não nasceu de uma extensão do Hotel Hilton São Paulo como se imaginava.

Atendendo à decisão de atuar de forma diferenciada, o Hotel Hilton São Paulo Morumbi, desde sua fundação, foi planejado para atuar no conceito de grupos

semi-autônomos de trabalho. Tal fato se deu dentro de uma política de melhoria de qualidade em todos os serviços prestados e das decisões em todos os níveis hierárquicos, buscando maior agilidade nas operações de atendimento ao hóspede e na realização de todos os trabalhos de apoio. Essa preocupação foi confirmada com a afirmação dada durante a entrevista pelo Gerente Geral do Hilton o Senhor Patrício Alvarez: "não importa a função, mas sim o que tem que ser feito e que o resultado seja de alta qualidade".

Para dar apoio ao alcance desse requisito, foram realizadas várias palestras e vários cursos voltados ao atendimento ao cliente, excelência no atendimento, a importância da multifuncionalidade no atendimento o cliente e a busca da identidade do atendimento Hilton na cultura da empresa. Para auxiliar a formação dessa cultura e mudança de comportamento na organização, foram criados alguns programas voltados para incentivo ao comprometimento com os resultados e o padrão de qualidade desejado.

O primeiro programa citado, pelo Senhor Patrício Alvarez, Gerente Geral, foi o "Hilton Promess". Esse programa desde sua criação, apoiou-se fortemente no objetivo de identificar o porquê de cada função e do departamento no qual está alocada e, também, como o empregado pode participar desse propósito, havendo porém, em todos os momentos, a preocupação com a importância da preparação e da inclusão do empregado dentro dos processos.

A implantação do "Hilton Promess" ajudou a criar uma cultura de comprometimento com os resultados e um maior engajamento dos empregados com a empresa e seus objetivos. Esse programa mudou a atitude dos grupos e possibilitou a implantação do programa "Hilton Spirit".

O segundo programa citado pelo Gerente Geral, foi o "Hilton Spirit". Esse programa tem como principal objetivo difundir uma cultura de qualidade, "fazer bem feito da primeira vez" (Patrício Alvarez) e segundo a diretora de desenvolvimento de negócios, os grupos estão comprometidos com os resultados da organização e, devido à filosofia "Hilton Spirit", os integrantes de todos os grupos se tornaram trabalhadores flexíveis. Na fala de uma recepcionista, esse propósito fica claro quando diz: "nós nos preocupamos com todos os passos do processo até ter a certeza que foi concluído com sucesso".

O desenvolvimento desses 2 (dois) programas, “Hilton Promess” e “Hilton Spirit”, apoiou-se sobre 4 (quatro) pilares, que são:

1 – Gente;

2 – Clientes;

3 – Qualidade;

4 – Resultados financeiros.

Na realidade essa condição não foi instantânea; ocorreu aos poucos com a sua implantação ao longo do processo de aprendizado proporcionado pela formação de uma nova cultura organizacional, com um novo conceito de organização do trabalho e, segundo o gerente de engenharia, “o processo de implantação desse novo conceito deu-se em dois anos, pois o grupo sentia necessidade de melhoria mas, não agia (não tinha iniciativa para a mudança, grifo nosso) e muitos sentiram dificuldades para mudar”. A mudança sempre gera dúvidas e inseguranças, e esse fato demanda um longo trabalho de conscientização da necessidade da mudança e de entendimento do novo cenário.

Neste estudo de caso, pôde-se perceber que, apesar da decisão de se implantar um empreendimento dentro de um novo conceito de organização do trabalho, existem paradigmas a serem superados e, devido a esse tipo de impedimento, o processo começou apoiado em uma forma mais tradicional de atuação, com base na centralização das decisões e supervisão mais próxima. Aos poucos, com o aprendizado do processo e o sentimento de segurança desenvolvido nos empregados, conseguido, por meio de intenso programa de educação, treinamento e desenvolvimento, foi concedida paulatinamente, maior autonomia a cada integrante do grupo e estes assumiram a responsabilidade pelas decisões e resultados do processo.

Conforme citado em um comentário do gerente de hospedagem sobre a necessidade da autonomia, “a autonomia é de grande importância, eu tenho que treinar o grupo e confiar, pois não estou com a atendente na unidade habitacional e, em alguns momentos, posso até, não estar no hotel”; e afirma ainda que “é por isso, que os empregados são estimulados a decidirem rápido, os hóspedes não podem esperar”. Esse comentário é reforçado pela fala de uma Camareira quando diz que “se o hóspede tem uma necessidade e solicita a mim, não posso esperar a gerente para atender essa solicitação, tenho que resolver e depois comunico”. Com base em suas observações, o

gerente de *living well* comenta que "o desempenho do empregado é melhor quando este tem autonomia, e essa autonomia leva à qualidade".

O programa também criou um "comitê executivo" que tem a responsabilidade de auxiliar nas decisões mais complexas, ou facilitar na escolha da melhor decisão.

Após um período seguido de treinamentos e desenvolvimento contínuo "os empregados começaram a perceber as possibilidades geradas por essas mudanças no aprendizado de outras atividades e também o desenvolvimento de sua polivalência e só então a equipe pôde tomar decisões com maior liberdade" (gerente de engenharia). Segundo a diretora de recursos humanos, a polivalência desenvolvida permite maior integração dos empregados e tem grande beneficio para a organização do trabalho, pois permite flexibilidade na utilização da mão-de-obra, de acordo com a necessidade do momento.

Para o gerente de segurança é muito evidente no Hilton São Paulo Morumbi, a polivalência de seus empregados, "é comum no dia-a-dia que, caso meu pessoal perceba um volume maior de clientes na recepção, eles procuram, sem deixar sua área vulnerável, ajudar nos processos". Esse fato é confirmado em seu comentário onde diz que "nós entendemos o nosso relacionamento com o todo e estamos preparados para desempenhar outras atividades, nossa responsabilidade é com o resultado geral", deixando bem visível o preparo dos empregados para a polivalência e o comprometimento com a equipe.

Um bom exemplo do desenvolvimento da polivalência nos grupos de trabalho, foi a experiência vivida pela atual gerente de treinamento, Srta. Nádia Farhat, relatada na entrevista da seguinte forma: ela, a Srta. Nádia, trabalhava no setor de recepção e em um determinado período, houve necessidade de realizar um treinamento para um grupo. Essa responsabilidade era do setor de treinamento, mas esse trabalho demandava uma quantidade maior de "treinadores" do que a quantidade disponível, então, ela, que já tinha passado por esse treinamento, foi até o setor de Recursos Humanos e participou do treinamento como parte do grupo de instrutores de Recursos Humanos.

Esse fato exposto é comum no Hilton, ou seja, todos os empregados são preparados para assumirem outras atividades relacionadas ou não com os seus afazeres diários, e estão sempre prontos para auxiliar essas outras áreas quando

necessário. Quando a gerente de treinamento foi questionada como os empregados se vêem nesse processo, a resposta foi afirmativa - gostam dessa forma de trabalho, que lhes dá autonomia para fazer o que deve ser feito, sem precisar esperar por ordens.

A gerente de treinamento acrescentou que é uma constante os integrantes dos diversos grupos de trabalho solicitarem à área de treinamento a permissão para a participação em cursos e treinamentos fornecidos para outras áreas ou atividades. Essa afirmação é confirmada por um empregado da manutenção quando diz que "sempre que sei de alguma tecnologia nova ou de equipamentos novos no mercado que podem vir a ser usados por nós, solicito um curso ou treinamento para preparar-me". Essa iniciativa dos empregados e o intercâmbio de conhecimentos são para a diretora de desenvolvimento de negócios de fundamental importância "principalmente pelo estilo de processo que obriga a uma tomada de decisão imediata", ou seja, não há tempo para se discutir a decisão.

No auxílio a essa mudança de atitude e engajamento dos empregados na melhoria de suas decisões e no processo de autonomia e polivalência, existe um forte trabalho de educação e desenvolvimento dos mesmos a cargo da diretoria de Recursos Humanos que tem como política também o incentivo para a.busca por uma melhor formação. Segundo a diretora de desenvolvimento de negócios, a técnica de *cross training* interno e externo, tem sido muito importante para o desenvolvimento da polivalência dos empregados.

O trabalho de preparo dos empregados para a polivalência e a prática da utilização do *empowerment* é um processo contínuo e tem gerado bons resultados para todos os processos; essa preocupação com a formação de seus empregados gerou um ganho de qualidade, criatividade e espontaneidade aos grupos de trabalho, trazendo como benefício um maior número de sugestões para melhoria dos processos.

Quando questionada se o grupo controla e implementa as mudanças, a diretora de desenvolvimento de negócios respondeu afirmativamente e complementou dizendo que mudanças são parte dos processos e os grupos a executam "com uma autonomia responsável dentro da filosofia Hilton Spirit"; o *chef* executivo acrescenta que "os grupos se sentem seguros sem medo das mudanças". Segundo a diretora de Recursos Humanos, as sugestões "em sua maioria são aplicadas e o gerente fica responsável por acompanhar sua implantação dando ao grupo a autonomia para administrá-la e implantá-la", afirmação também feita pelo gerente de serviços de

hospedagem, acrescentando: “tudo o que os grupos sugerem é bem-vindo, afinal eles estão em contato direto com as atividades”. “Os processos têm uma melhoria contínua, são dinâmicos, conforme aparecem as idéias nós as testamos e se viáveis as implantamos” afirma a recepcionista.

Durante o processo de mudança de cultura, observou-se a grande preocupação com a transparência no trato das informações e das decisões. Essa preocupação é representada pelo programa de comunicação do Hilton, composto por: uma reunião mensal da equipe com os gestores e o gerente geral, conhecida por *coffee-break,* pelas três reuniões semanais dos gestores com o gerente geral, por meio da reunião de *feedback* da avaliação de desempenho semestral conhecida como *one-to-one* e, também, com as reuniões diárias a cada troca de turno.

Para a Sra. Alexandra D’Onofrio, diretora de recursos humanos, “a base desse processo de comunicação é a transparência, o diálogo e a abertura aos grupos de trabalho” e, ainda, como citado pelo Sr. Genésio Léo, gerente de segurança, “o forte do processo é o *empowerment* e a flexibilidade na atuação do dia-a-dia, o que favorece a baixa rotatividade de pessoal”. Essa observação em relação à rotatividade de pessoal é importante pelo fato de esse fator auxiliar na manutenção da cultura organizacional e na economia de recursos com educação, treinamento e preparação dos empregados para atuarem dentro dessa forma de organização de trabalho.

O processo de transparência nas comunicações, para a gerente de atendimento ao hóspede, favoreceu as comunicações por meio das relações informais, pois “as relações informais são dinâmicas e, face ao processo intenso de relação com os hóspedes, as decisões são tomadas em um tempo justo” e trouxe para o grupo a possibilidade de ter conhecimento do negócio como um todo, criou condições para uma melhoria de qualidade não só na execução de suas atividades como também nas tomadas de decisão. Conforme afirmação do gerente de engenharia, essa forma de trabalho gerou “um aumento de qualidade, produtividade e, por reflexo, uma melhora na agilidade dos processos”.

Para o gerente de engenharia, todo esse processo trouxe um grande amadurecimento dos empregados de todos os níveis, favorecendo maior integração entre os membros do grupo, um ambiente criativo e de “motivação, engajamento e *empowerment*”.

Segundo o gerente de segurança, há a preferência pelos integrantes dos grupos, pelas relações verbais e informais. O gerente afirma que, segundo eles, "é mais ágil e traz mais resultados" e para o gerente de engenharia, essa preferência é relativa a mais de 90% dos empregados e, completa, também é importante frisar, que "o grupo dá grande importância à credibilidade e à confiança mútua, pois isso é fundamental à atuação da equipe".

Quando em conversa com a analista de recursos humanos, pôde-se notar, através dos relatos de sua atuação, da facilidade de acesso a todos os níveis hierárquicos da estrutura e a importância dada por ela a esse fato, nota-se também, em todos os entrevistados, o "brilho nos olhos" quando falam de sua autonomia e da possibilidade de desenvolverem sua polivalência dentro dos processos.

O gerente de engenharia também fez questão de afirmar que a organização de trabalho em grupos semi-autônomos favorece mais ainda a integração entre os gestores, uma vez que "entre os gerentes há grande profissionalismo e alto respeito e confiança" e para a Sra. Alexandra D'Onofrio, Diretora de Recursos Humanos, "os gestores trabalham constantemente o conceito de um *empowerment* contínuo onde o eixo da tomada de decisão é a confiança" e enfatiza também que "a confiança é a base da filosofia do Hilton São Paulo Morumbi".

Quando perguntada sobre que papel o grupo atribui à credibilidade e confiança nas relações, a diretora de desenvolvimento de negócios respondeu que o grupo age "com bastante confiança e credibilidade, e é fácil perceber esse sentimento pelo comprometimento existente entre os integrantes dos grupos". O *chef* executivo afirma que "o espírito de união prevalece e a valorização das pessoas faz com que estas se sintam bem e produzam mais, atuando com abertura e criatividade", fato que está de acordo com o comentário de um cozinheiro para quem existe um forte senso de integridade pessoal e uma comunicação honesta e aberta. Em seu comentário, ele cita que "até o cardápio é definido em conjunto, em reunião da equipe".

Esses fatos confirmam a valorização do conhecimento do grupo para a tomada de decisão, fato esse também confirmado pelo gerente de *living well* quando afirma que "o diferencial do Hilton é o tratamento especial, honesto e justo" dispensado aos seus empregados.

A diretora de Recursos Humanos apresentou um caso ocorrido no empreendimento que representa muito bem esse ambiente de confiança e autonomia

favorecido pela cultura implantada pelo Hilton São Paulo Morumbi e que, em outra forma de administração, a decisão teria sido outra.

> "Certa vez um gerente queria demitir dois funcionários de sua equipe; quando trouxe o caso para nós, o grupo de Recursos Humanos analisou a situação e, ao final, a decisão foi demitir o próprio gerente, pois ele é que não estava agindo de acordo com a filosofia do Hilton".

Das questões básicas levantadas durante as entrevistas, a questão 17 (dezessete) tenta identificar como o entrevistado se vê dentro do processo de grupos semi-autônomos de trabalho e a diretora de Desenvolvimento de Negócios respondeu da seguinte forma: "o poder tem que ser descentralizado, pois o fator tempo faz com que as decisões devam ser tomadas de maneira rápida e com saldo positivo, pois se o grupo não fizer, o concorrente com certeza o fará". Há também que se observar a fala da analista de recursos humanos quando perguntada sobre a delegação de autoridade e tratamento do erro, deixou claro o seu entendimento ao dizer: "o *empowerment* já é parte de nosso dia-a-dia, temos a autonomia para decidir sobre nossas atividades e somos preparadas para isso. Se errarmos, existe o risco quando se toma uma decisão, sentamos e discutimos qual foi a causa do erro para aprendermos com ele".

Essas afirmações demonstram a grande importância dos grupos semi-autônomos e percebe-se a satisfação dos empregados em participarem desse tipo de estrutura. Segundo a gerente de tarifas, "o grupo semi-autônomo é fundamental para a qualidade dos resultados". Para conhecer o impacto da atuação dos grupos semi-autônomos na qualidade "utiliza-se a avaliação corporativa e a satisfação manifestada pelos hóspedes" (gerente de atendimento ao hóspede).

Preocupado com a manutenção dessa cultura de trabalho em grupos semi-autônomos, o grupo de Recursos Humanos, segundo sua diretora, "é totalmente integrado com os demais setores e três vezes por semana realiza reuniões gerenciais onde as discussões e visões de cada parte são expostas e discutidas de forma clara e aberta", e existe uma afirmação unânime entre todos os gerentes do Hilton - a importância da autonomia. O termo *empowerment* é utilizado constantemente, em todo o processo ou seja, a "atuação baseada em uma autonomia com responsabilidade" (diretora de Desenvolvimento de Negócios). Nas entrevistas com os gestores e com os empregados, sem distinção, ouve-se com freqüência o termo *empowerment* e, também a discussão em torno da polivalência e desenvolvimento profissional.

Segundo Drucker (1999, p.19), deve ter se tornado claro então, que não existe a organização certa, apenas organizações e que dentro de suas características, cada uma das quais possui forças e limitações distintas e aplicações específicas. “Ficou claro que a organização não é um item absoluto. Ela é um instrumento para tornar as pessoas produtivas no trabalho conjunto” (idem).

7. – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em toda a história das organizações, sempre houve uma busca constante pela melhoria de seus resultados operacionais, financeiros, qualidade, etc. Após o impacto da crise do petróleo nos anos 1970, tem havido um grande movimento nas pesquisas organizacionais e de tecnologias na busca de maior produtividade, com melhor aproveitamento das energias utilizadas.

Esse movimento gerou também mudanças na organização de trabalho nas empresas, a maior ênfase dada a essa área ocorreu após a invasão da indústria japonesa no ocidente, principalmente nos Estados Unidos, com produtos de alta qualidade e preços competitivos. Essa mudança foi conduzida a partir da administração das organizações e teve como foco principal a melhoria da gestão da qualidade e a melhoria da produtividade.

A velocidade dessas mudanças gera a necessidade de um constante desenvolvimento de meios, para adaptação e superação das dificuldades que surgem com elas e, nesse contexto, as organizações também têm sido levadas a uma constante busca de novos meios para resolver problemas e desafios trazidos pelas mudanças que as têm atingido.

Um dos desafios com que o contexto organizacional tem se deparado consiste na necessidade de mudar sua postura frente às novas formas de trabalho e à formação de seus empregados, para adequá-los a essas mudanças. Com isso, muitos esforços têm sido realizados, a fim de buscar soluções para esse desafio, tanto no campo da ciência quanto no da tecnologia.

Esse processo de mudança tem sido constante na indústria e passou por vários períodos, cada um dentro de um conceito, desde Taylor com sua organização da produção e Ford sua linha de montagem, processos esses que tiveram uma vida longa e, até hoje ainda são utilizados para alguns processos de produção. Após o período citado acima, a partir dos anos 70, ocorreram mudanças mais constantes e com maior ênfase na qualidade através da tecnologia, simplificação dos processos, maior produtividade e conseqüente redução de custos.

Nessa busca por processos mais eficientes, iniciou-se, nos anos 1980, um período de utilização do sistema de células de trabalho, que consistia em reunir em um mesmo espaço todas as atividades relacionadas a um mesmo fim, ou seja, serviços

relacionados entre si ou que tinham uma mesma característica, eram arranjados fisicamente em um mesmo espaço. Esse sistema acabou substituindo as tão conhecidas linhas de produção. Essa estruturação do trabalho exigiu um perfil de profissional com maiores competências e melhor preparado para entender todo o processo de produção e atuar em qualquer parte desse processo.

Surgiu também nesse período, a aplicação dos conceitos de qualidade apregoados por Juran, Demming, Ohno, entre outros, da eliminação do controle de qualidade na ponta do processo para o meio dele. Essa aplicação foi auxiliada pela instituição dos círculos de qualidade dentro de um programa de Controle total da qualidade conhecidos como TQC's.

O surgimento de novas tecnologias auxiliou em muito a implantação dessas novas formas de gestão, nas indústrias a criação das máquinas controladas por computador tanto para a produção como para a verificação da qualidade facilitaram a criação de células de trabalho utilizando-se de um número menor de máquinas e de mão-de-obra, no entanto, exigiram que essa mão-de-obra fosse melhor preparada. Nos anos 1990, surgiram máquinas que sozinhas formavam uma célula, ou seja, máquinas inteligentes com a flexibilidade de trabalhar com vários tipos de operações em um mesmo preparo de máquina, eliminando algumas possibilidades de erros na produção e tempo de preparo de diversas máquinas.

Mais recentemente, as organizações têm procurado se organizar em grupos de trabalho semi-autônomos – GSA. Essa nova forma de trabalho exige um trabalhador com melhor formação, comprometido com o processo e com a organização. Esse tipo de estrutura organizacional, auxilia na prática da delegação de autonomia facilitando o desenvolvimento da polivalência e na assunção da importância da qualidade.

No setor de serviços, a tecnologia tem auxiliado nas simplificações de processos como a utilização da informática na produção de pesquisas, análise e consolidação de dados, controles diversos, produção de relatórios e informações de uma forma cada vez mais eficiente. Há porém uma contradição nesse setor pois, apesar de ser totalmente dependente de sua mão-de-obra na relação com o cliente e na execução dos serviços contratados, não há, no entanto, uma preocupação maior com a estrutura organizacional e com a preparação de sua mão-de-obra.

Na área de Serviços essas mudanças demoram a ocorrer. Algumas das tecnologias de processos foram incorporadas por esse setor mas, assim como no meio hoteleiro, essas tecnologias ainda são incipientes e restritas a alguns empreendimentos mais modernos.

Foi no sentido de contribuir para o conhecimento de alguns meios que levem as organizações hoteleiras a desempenharem uma nova postura frente a esse momento, que foi desenvolvido o presente estudo.

Considerando a problemática central à qual foi dedicado este estudo, procurou-se encontrar as diretrizes que devem nortear as alterações de processos e, também, de programas de treinamento, de conscientização e desenvolvimento de competências no âmbito das organizações. A busca para preparar os empregados para poderem assumir maior autonomia e conquistarem conhecimentos mais amplos a fim de atuarem com maior polivalência nas organizações. Nota-se na pesquisa, no momento em que fica explicita a liberdade de escolha, por parte do empregado, do curso e do conhecimento a ser adquirido, podendo candidatar-se a esse treinamento sem interferência da gerência, a importância dada à preparação do empregado para novos desafios a partir do conceito de polivalência.

Foi a partir de uma investigação teórica em cada um deles que se buscaram informações para responder ao problema desta pesquisa, que analisado e discutido levou à identificação de diretrizes para os programas de treinamento, conscientização e competência.

Confrontadas com dados obtidos a partir de um estudo de caso, estas diretrizes foram comprovadas pelas afirmações dos gestores da importância da autonomia e da polivalência no processo de implantação de um grupo de trabalho semi-autônomo, o que serviu para investigar se havia ou não alguma proximidade delas com uma realidade prática bem-sucedida.

Diante disso, embora se considere que o objetivo a que se propõe este estudo foi alcançado, cabe aqui ressaltar que não se considera o assunto esgotado. Ao contrário, a sensação que se tem no encerramento desta pesquisa é de que ela é apenas um primeiro passo e tantos outros poderão ser dados.

Ao concluir este trabalho, serão levados em consideração e analisados os aspectos evidenciados na proposta da pesquisa. Será avaliada a questão da relevância de as organizações incorporarem essas propostas a seus processos, como um diferencial

competitivo para seus negócios e sua importância na melhoria da flexibilidade, produtividade e comprometimento de seus empregados, gerado pelo sentimento de pertença das pessoas, por estarem trabalhando em uma empresa que lhes proporcione um ambiente de liberdade, para criar e atuar dentro dos grupos.

8. - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Nelson, BRITO, Paulo Lúcio de, JORGE, Wilson Edson. **Hotel: planejamento e projeto.** São Paulo: Editora Senac, 2000.

ANDRADE, Rui O. B. de, AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração: das origens às perspectivas contemporâneas.** São Paulo: Editora Mackron Books, 2007.

BARÇANTE, Luiz César; CASTRO, Guilherme Caldas de. **Ouvindo a voz do cliente interno: transforme seu funcionário num parceiro.** Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1999.

BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. (tradução: Celso A. Rimoli). **Administração: construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Editora Atlas.

BENEVIDES Fº, Eng. Sérgio Armando. **A Polivalência como ferramenta para a produtividade.** Dissertação Submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para a Obtenção do Grau de Mestre em Engenharia na Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999.

BONFATO, Antonio Carlos. **Desenvolvimento de hotéis: estudo de viabilidade.** São Paulo: Editora Senac, 2006.

BOYETT, Joseph e Jimmie. **O guia dos gurus.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

BRUNER, Robert F. et al (tradução da terceira edição americana: Afonso Celso da Cunha Serra). **MBA: curso prático.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

CAMPOS, José Ruy Veloso. **Introdução ao universo da hospitalidade.** Campinas: Editora Papirus, 2005.

CÂNDIDO, Índio, VIEIRA, Elenara Vieira de. **Gestão de hotéis: técnicas, operações e serviços.** Caxias do Sul: Editora Educs, 2003.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira.** 9ª edição. Caxias do Sul: Editora Educs, 2001.

_____, Geraldo. **Hospitalidade: na perspectiva da gastronomia e da hotelaria.** São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

CATUNDA, Rosângela, CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira. **Times de trabalho auto dirigidos.** São Paulo: Editora Pioneira, 1995.

CERTO, Samuel C., (tradução: Maria Lúcia G. L. Rosa e Ludmila Teixeira Lima). **Administração moderna.** 9ª edição. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial.** São Paulo: Editora McGraw-Hilll, 1982.

_____, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7ª edição. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.

CHON, Kye-Sung (Kaye), SPARROWE, Raymond T. **Hospitalidade: conceitos e aplicações.** São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2003.

COSTA, Cláudia Ribeiro da. **Estudo dos facilitadores na implantação do trabalho em grupo no chão de fábrica no setor industrial da grande Curitiba.** Dissertação aprovada como requisito parcial à obtenção de grau de Mestre em Engenharia Mecânica, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica, Setor de Tecnologia da Universidade Federal do Paraná, 2003.

CRITCHLEY, Bill. CASEY, David. **Repensando a formação de equipes.** In Starkey, Ken. Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Editora Futura, 1997.

DITTMER, Paul R., GRIFFIN, Gerald G. **Dimensions of the hospitality industry: an introduction.** 2nd edition. New York - USA: Edited by John Wiley & Sons, 1997.

DRUCKER, Peter Ferdinand (tradução: Nivaldo Montigrlli Jr.). **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

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

FUNDAÇÃO DO PRÊMIO NACIONAL PARA A QUALIDADE. Brasília, 2006, p. 18

GRANDE HOTEL SÃO PEDRO: 25 anos de administração Senac. São Paulo: Editora Senac, 1995.

GUERRIER, Yvonne. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes.** São Paulo: Editora Futura, 2000.

HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard, **O Líder do Futuro.** 9ª Edição. São Paulo: Editora Futura, 1996.

HILTON SÃO PAULO MORUMBI, Informações históricas fornecidas pelo:

HIRATA, Helena S. **Sobre o "modelo" japonês; automatização, novas formas de organização e de relações do trabalho.** São Paulo: editora da Universidade de São Paulo, 1993.

IMAI, Masaaki. **Kaisen: a estratégia para o sucesso competitivo.** 5ª edição. São Paulo: Instituto Imam, 1994.

ISMAIL, Ahmed (tradução técnica de Gleice Regina Guerra). **Hospedagem: Front Office e governança.** São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2004.

JOHANSEN, Robert, SWIGART, Rob (tradução: Ruy Jungmann). **Depois da reengenharia: motivando e valorizando o profissional na empresa redimensionada.** Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1996.

KANAANE, Roberto, **Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI.** 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

KAST, Fremont E. ROSENZWEIG, James E. **Organização e administração: um enfoque sistêmico.** 4ª ed. São Paulo: Editora Pioneira,1992.

KATZENBACK, Jan. **A disciplina das equipes.** In HSM Management, nº 17, 1999

KIRBY, Tess, (TRADUÇÃO: PAUL Margittai). **O gerente que faz acontecer: faca sua equipe assumir riscos, agir e resolver problemas.** São Paulo: Editora Maltese-norma, 1991.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

MARX, Roberto. **Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos de competição: experiência internacional, casos brasileiros, metodologia da implantação.** São Paulo: Editora Atlas, 1997.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração.** 6ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

_____, Antonio César Amaru. **Introdução à administração.** 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

MONTANA, Patrick J., CHARNOV, Bruce H. **Administração.** 2ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

MOSCOVICI, F. **Equipes que dão certo: a multiplicação do talento humano.** 5 ed. Rio de Janeiro: Editora José Olimpio, 1999.

MUNARI, D.B & ZAGO, M.M.F. **Grupos de Apoio/Suporte e Grupos Auto-Ajuda: Aspectos Conceituais e Operacionais, Semelhanças e Diferenças.** Rev. Enf. URJ, RJ, v.5, n.º 1, p.359-366, 1997.

MUSSNUG, Kenneth J. HUGHEY, Aaron W. **A verdade sobre equipes**.In: HSM Management, nº 8, maio/jun. 1998.

OMT – Organização Mundial de Turismo. **Turismo Internacional: uma perspectiva global.** Porto Alegre: Editora Bookmann, 2003.

PRADO, Jonas Reginaldo. **Iniciação à administração: conceitos básicos.** São Paulo: Editora Global, 1998.

PETROCCHI, Mário. **Hotelaria: planejamento e gestão.** 2ª edição. São Paulo: Editora Futura, 2002.

PIMENTA, Maria Alzira. **Gestão de pessoas em turismo: sustentabilidade, qualidade e comunicação.** Campinas: Editora Alínea, 2004.

POWERS, Tom, BARROWS, Clayton W. **Administração no setor de hospitalidade: turismo, hotelaria, restaurante.** São Paulo: Editora Atlas, 2004.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** 20ª edição. Rio de Janeiro; Editora Elsevier, 2005.

RACHID, Alessandra, SACOMANO NETO, Mário, BENTO, Paulo Eduardo Gomes, DONADONE, Júlio César, ALVES FILHO, Alceu Gomes. **Organização do trabalho na cadeia de suprimentos: os casos de uma planta modular e de uma tradicional na indústria automobilística.** Produção, v. 16, n. 2, p. 189-202, Maio/Ago. 2006.

ROBBINS, Harvey. FINLEY, Michael. **Por que as equipes não funcionam.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SACOMANO NETO, Mário, ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Estrutura Organizacional e Equipes de Trabalho: estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais.** Gestão & Produção v.7, n.2, p. 136-145, ago. 2000

SALERNO, Mario Sergio. **Da rotinização à flexibilização: ensaio sobre o pensamento crítico brasileiro de organização do trabalho**. São Carlos, 2004. GESTÃO & PRODUÇÃO, v.11, n.1, p.21-32, jan.-abr. 2004. Disponível em: www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2004000100003&lng=en&nrm=iso. Acessado em: 10/09/2006. doi: 10.1590/S0104-530X2004000100003.

SENGE, Peter M. (tradução de OP Traduções). **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** São Paulo: Editora Best Seller, 1998.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração.** São Paulo: Pioneira, 2001.

SIRIANNI, Carmem. **HSM Management, revista**. novembro - dezembro de 1997

SLACK, Nigel, et al. **Administração da produção.** São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SOCALSHI, Brasilio, et al. **Iniciação à administração: preceitos básicos.** 5ª ed. São Paulo: Editora Global, 1998.

SOTO, Eduardo (tradução de Jean Pierre Marras). **Comportamento organizacional: o impacto das emoções.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações: o desafio das formas de gestão.** 13ª edição. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.

STONER, James A. F. **Administração.** Rio de Janeiro: Editora Prentice Hall, 1985.

TEIXEIRA, Élson Adalberto. **Teoria geral da administração e prática: TGA & P.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

TORRE, Francisco de la (tradução: Dolores Martin Rodriguez Córner). **Administração hoteleira: departamentos.** São Paulo: Editora Roca, 2001.

VALLEN, Gary K., VALLEN, Jerome J. (tradução: Roberto Cataldo Costa). **Check-in, check-out: gestão e prestação de serviços em hotelaria.** 6ª edição. Porto Alegre: Editora Bookman, 2003.

WAGNER III, John A. **Comportamento Organizacional: criando a vantagem competitiva.** São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

WALKER, John R. **Introdução à hospitalidade.** Barueri: Editora Manole, 2002.

WOOD Jr, Thomaz. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas.** São Paulo: Editora Atlas, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2ª edição. Porto Alegre: Editora Bookmann, 2001.

ZANCUL, Eduardo de Senzi, MARX, Roberto and METZKER, André. **Organização do trabalho no processo de desenvolvimento de produtos: a aplicação da engenharia simultânea em duas montadoras de veículos**. São Carlos, 2006. Disponível em: www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2006000100003&lng=en&nrm=iso. Acessado em: 10/09/2006. doi: 10.1590/S0104-530X2006000100003.

APÊNDICE 1

Questões para o nível gerencial

Este questionário tem como finalidade o entendimento dos métodos e resultados no trato das ferramentas motivacionais e de Gestão de Pessoas nos empreendimentos hoteleiros.

As questões servirão de guia para um melhor entendimento do processo e os dados aqui coletados serão utilizados somente para dar suporte à pesquisa acadêmica. Desde já agradecemos sua participação.

Nome: _____

Cargo: _____

Idade (do contato): _____ Casado [...] Solteiro [...] Filhos [...] Quantos? ____

Escolaridade: 1º Grau [...] 2º Grau [...] 3º Grau [...] Outros: _____.

Há quanto tempo está na empresa: _____ Promoções no período: _____

QUAL É A SUA PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO AOS ITENS ABAIXO?

1) Sabemos da pouca ênfase dos empreendimentos hoteleiros na implantação de grupos semi-autônomos. Para você, o que os levou à implantação do GSA (grupo semi-autônomo) e como se deu esse processo?

2) Qual o impacto nos resultados após a implantação dos grupos semi-autônomos? Houve um ganho de produtividade? Essa implantação levou a uma melhoria na qualidade de atendimento e de serviços?

3) O grupo participa de reuniões visando aprimoramento técnico e decisões que, tradicionalmente, seria da gerência?

4) A equipe tem conhecimento claro das funções a serem executadas e dos resultados esperados?

5) Qual é o papel que o grupo atribui à confiança e credibilidade nas relações?

6) Qual é a preferência do seu grupo por tipos de relações (verbais/escritos, explícitos/tácitos, abertos/de bastidores, formal/informal).

7) Qual situação melhor descreve o grau de compartilhamento de informações entre o grupo e os grupos de apoio?

8) Como as pessoas se vêem nesse processo? O grupo tem flexibilidade para as mudanças?

9) Como se realiza a dinâmica do grupo semi-autônomo? O grupo controla e implementa mudanças?

10) Como é o comprometimento dos gestores em relação ao grupo semi-autônomo? A equipe tem motivação própria para superar os obstáculos?

11) Quais são os resultados da implantação dos grupos semi-autônomos nos processos decisórios?

12) Foi identificado possíveis reflexos dessa forma de trabalho na atitude do trabalhador, incluindo a sua influência na motivação e engajamento do empregado? Qual foi a estratégia de concepção e de posterior implantação dos grupos semi-autônomos?

13) Como se desenvolve seu sistema de apoio e qual é a influência da área de Recursos Humanos nesse processo?

14) Qual a relação existente entre a qualidade, autonomia e o desempenho humano no trabalho no setor hoteleiro?

15) Qual é a intensidade do uso do "empowerment" pelos grupos?

16) Existe um programa formal para identificar o nível de engajamento, comprometimento e motivacional dos empregados?

17) Em algumas palavras, diga como você se vê dentro desse processo de GSA e o que, na sua opinião poderia ser melhorado.

APÊNDICE 2

Questões para os demais empregados

Este questionário tem como finalidade o entendimento dos métodos e resultados no trato da autonomia, polivalência e de gestão de pessoas nos empreendimentos hoteleiros.

Os dados aqui coletados serão utilizados somente para dar suporte a pesquisa acadêmica, não tendo nenhum fundamento comercial. Desde já agradecemos sua participação.

Nome (do contato): _____

Cargo (do contato): _____

Com relação aos itens abaixo, existe na empresa, uma política de:

LIDERANÇA

Aberta a sugestões	**Sim [ ] Não [ ]**
Apoio à equipe	**Sim [ ] Não [ ]**
Encorajamento ao trabalho em equipe	**Sim [ ] Não [ ]**
Ajuda aos colegas em dificuldades para realizar um trabalho	**Sim [ ] Não [ ]**
Transmissão adequada das instruções	**Sim [ ] Não [ ]**

Explique como é realizado esse processo:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

DESENVOLVIMENTO DA POLIVALÊNCIA

Treinamento e preparação da equipe	**Sim [ ] Não [ ]**
Compartilhamento de opiniões	**Sim [ ] Não [ ]**
Encorajamento à equipe	**Sim [ ] Não [ ]**
Comprometimento com os resultados da equipe	**Sim [ ] Não [ ]**
Feedback à equipe	**Sim [ ] Não [ ]**
Prática do "empowerment"	**Sim [ ] Não [ ]**
Preparação para o trabalho em equipe	**Sim [ ] Não [ ]**
Há freqüência de atritos nas equipes	**Sim [ ] Não [ ]**
Nossa equipe tem uma missão gerada por consenso	**Sim [ ] Não [ ]**
Temos uma visão do que gostaríamos de alcançar no futuro	**Sim [ ] Não [ ]**
Há freqüência de atritos nas equipes	**Sim [ ] Não [ ]**
Entendemos o que nossa organização espera da equipe	**Sim [ ] Não [ ]**
Entendemos qual o nosso relacionamento com o todo	**Sim [ ] Não [ ]**

Explique como é realizado esse processo:

_____

_____

_____

_____

_____

DELEGAÇÃO DE AUTORIDADE E TRATAMENTO DO ERRO

Liberdade de execução do trabalho	**Sim [ ] Não [ ]**
Aceitação e incorporação às críticas construtivas	**Sim [ ] Não [ ]**
Trabalhar os erros como oportunidades de aprendizagem	**Sim [ ] Não [ ]**
Incentivo à participação com idéias	**Sim [ ] Não [ ]**
Definição de prioridades	**Sim [ ] Não [ ]**
Responsabilização por atos próprios	**Sim [ ] Não [ ]**
Iniciativa para a tomada de decisões	**Sim [ ] Não [ ]**
Priorizamos o objetivo geral da organização	**Sim [ ] Não [ ]**

Explique como é realizado esse processo:

_____

_____

_____

_____

_____

CONFIANÇA

Comunicação honesta e aberta	**Sim [ ] Não [ ]**
Apoio às decisões da equipe	**Sim [ ] Não [ ]**
Forte senso de integridade pessoal	**Sim [ ] Não [ ]**
Ação com senso de urgência	**Sim [ ] Não [ ]**

Explique como é realizado esse processo:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

RESPEITO MÚTUO

Ouvir e aceitar idéias e contribuições	**Sim [ ] Não [ ]**
Tratar as pessoas com respeito e igualdade	**Sim [ ] Não [ ]**

Explique como é realizado esse processo:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

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